



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Evaluating of Employee Recruitment and Selection Process in a Chosen Organization

Student: Lukáš Kyselák  
Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2016

# Zadání bakalářské práce

Student:

**Lukáš Kyselák**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

**Zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané  
organizaci  
Evaluating of Employee Recruitment and Selection Process in a Chosen  
Organization**

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Zhodnocení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců
5. Zhodnocení problémových oblastí
6. Návrhy ke zlepšení a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### *Čestné prohlášení*

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího bakalářské práce. Dále prohlašuji, že jsem uvedl všechny zdroje a podklady, ze kterých jsem vycházel.

V Ostravě dne 6.5.2016



Lukáš Kyselák

### *Poděkování*

Rád bych tímto chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za jeho odborné vedení, ochotu a čas, který mi věnoval.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců .....	7
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	7
2.1.1	Vývoj řízení lidských zdrojů .....	7
2.1.2	Modely řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.3	Význam řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.4	Malý podnik .....	10
2.1.5	Vykonávání personální práce .....	11
2.1.6	Personální činnost .....	13
2.1.7	Plánování lidských zdrojů .....	14
2.1.8	Vytváření volných pracovních míst .....	16
2.1.9	Analýza pracovních míst .....	18
2.1.10	Postup obsazování volných pracovních míst .....	18
2.1.11	Zhodnocení procesu zabezpečování pracovníků .....	19
2.2	Proces získávání zaměstnanců .....	21
2.2.1	Identifikace potřeb získávání zaměstnanců .....	22
2.2.2	Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	23
2.2.3	Zvážení alternativ .....	25
2.2.4	Zdroje získávání zaměstnanců .....	25
2.2.5	Metody získávání zaměstnanců .....	27
2.2.6	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů .....	33
2.2.7	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání .....	34
2.2.8	Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů .....	35
2.2.9	Předvýběr uchazečů .....	35
2.2.10	Sestavení seznamu uchazečů .....	35
2.3	Proces výběru zaměstnanců .....	36
2.3.1	Kroky procesu výběru zaměstnanců .....	37
2.3.2	Metody výběru zaměstnanců .....	38
2.4	Možnosti a formy přijímání zaměstnanců .....	42
2.5	Adaptace zaměstnanců .....	43
2.6	Shrnutí teoretické části .....	43
3	Charakteristika vybrané organizace .....	45
3.1	MOBIVIO s.r.o. základní informace .....	45

3.1.1	Charakteristika právní formy společnosti .....	45
3.1.2	Předmět podnikání, cíle a poslání společnosti .....	45
3.2	Sortiment produktů .....	45
3.3	Obchodní situace firmy .....	46
3.3.1	Analýza trhu .....	46
3.3.2	Proces získávání zdrojů a majetku firmy .....	46
3.4	Organizační struktura .....	47
3.5	Personální útvar ve společnosti .....	50
3.6	Komunikační strategie firmy .....	51
3.7	Zabezpečení bezpečnosti práce uvnitř firmy .....	51
4	Zhodnocení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců .....	52
4.1	Techniky sběru dat.....	52
4.2	Výzkumné metody.....	52
4.3	Současný proces získávání zaměstnanců.....	53
4.3.1	Zdroje získávání zaměstnanců .....	53
4.3.2	Metody získávání zaměstnanců.....	53
4.4	Současný proces výběru zaměstnanců.....	56
4.4.1	Předvýběr uchazečů.....	56
4.4.2	První kolo výběrového řízení .....	57
4.4.3	Druhé kolo výběrového řízení.....	57
4.4.4	Rozhodnutí o přijetí.....	58
4.4.5	Nabídka zaměstnání .....	58
4.5	Pozorování při výběrových řízení.....	59
4.5.1	Vyhodnocení pozorování výběrového řízení na pozici technika .....	60
4.5.2	Vyhodnocení pozorování výběrového řízení na pozici obchodního zástupce ...	61
4.6	Fluktuace zaměstnanců.....	62
5	Zhodnocení problémových oblastí.....	64
6	Návrhy na zlepšení a doporučení .....	66
7	Závěr .....	68
	Seznam použité literatury .....	70
	Seznam zkratk .....	71
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	72
	Seznam příloh.....	73
	Přílohy .....	1



# 1 Úvod

Proces získávání a výběru zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností v oblasti personalistiky, přičemž cílem je definovat požadavky na nové pracovníky a vybrat mezi nimi takové, kteří nejvíce odpovídají požadavkům organizace. Právě lidský faktor je často největším strůjcem úspěchu organizace a její konkurenceschopnosti na trhu. Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro praktickou část práce jsem se dohodl na spolupráci s organizací MOVIBIO s.r.o.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. Tou první je část teoreticko-metodická, která vysvětluje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, včetně vymezení kategorie malých podniků, kde lze organizaci MOVIBIO s.r.o. zařadit. Kapitola dále popisuje procesy získávání a výběr zaměstnanců. Zaměřuje se na metody, které organizace k zmiňovaným personálním činnostem využívá a popisuje kroky celého procesu. Cílem teoretické části je tedy seznámení se s procesem získávání a výběru vhodných kandidátů na obsazení pracovního místa v organizaci. Teoretická východiska poslouží jako podklady pro praktickou část. K získání potřebných informací a zpracování této části je využita odborná literatura.

Úvod druhé části, aplikačně-ověřovací, se zaměřuje na charakteristiku vybrané organizace. V kapitole jsou uvedeny základní informace, popis sortimentu, který společnost na trhu prodává a také cíle společnosti. V rámci charakteristiky organizace je analyzován trh, graficky znázorněna a popsána organizační struktura podniku. V této části jsou v další kapitole objasněny postupy výzkumu a metody využívané k zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci MOVIBIO s.r.o. Data získaná na základě kvalitativních výzkumných metod budou interpretovány a poslouží k zhodnocení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců. Na další kapitolu, která obsahuje výčet problémových oblastí, navazuje kapitola týkající se návrhů ke zlepšení a doporučení možností, jak lze tyto personální činnosti změnit. V praktické části je tedy nutné analyzovat a zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci MOVIBIO s.r.o. využitím teoretickými východisek a postupů v praxi. Na závěr budou shrnuty výsledky výzkumu a uvedena dílčí doporučení.

Cílem, resp. účelem bakalářské práce je zpracování kapitoly týkající se návrhů na zlepšení a doporučení opatření, aby byl proces získávání a výběr zaměstnanců co nejefektivnější. Návrhy na zlepšení vychází z definovaných problémových oblastí, vymezených na základě zhodnocení současného procesu získávání a výběru v organizaci pomocí výzkumných metod.

Téma jsem si vybral nejen proto, že zmiňovaná společnost je mi blízká díky zde absolvované praxi, ale také proto, že v procesu získávání a výběru zaměstnanců této organizace shledávám problémy. Analýza a hodnocení personální činnosti mi přijdou zajímavé, protože struktura a schopnosti lidských zdrojů jsou jednou z nejdůležitějších oblastí podniku.

## **2 Teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců**

Cílem kapitoly je vymežit vývojové etapy personální práce, objasnit a charakterizovat plánování řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Dále analyzovat pracovní místo v organizaci, definovat postup obsazování pracovních míst a hlediska hodnocení procesu zabezpečování pracovních míst. Při určování významu personálních útvarů a organizaci řízení lidských zdrojů bude charakterizován pojem malého podniku, poněvadž vybraná organizace spadá právě do této kategorie velikosti podniků. Bude odhalen problém definice malého podniku, který je nutný popsat z důvodů porozumění dalších kapitol práce.

Dále jsou v této kapitole uvedeny modely řízení lidských zdrojů a také účely, kvůli nimž probíhá analýza pracovního místa. Kapitola v návaznosti na analýzu pracovních míst charakterizuje proces tvorby pracovního místa a postup, jak je vhodné volné pracovní místo obsazovat.

V druhé části kapitoly jsou popsána teoretická východiska procesu získávání a výběrů zaměstnanců, která jsou potřebná pro zpracování zejména praktické části této práce. Popis zahrnuje jednotlivé kroky obou procesů, podle kterých je postupováno. V neposlední řadě kapitola obsahuje v praxi nejčastěji využívané metody získávání a výběru zaměstnanců.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

#### **2.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů**

Přístup a postoj každé organizace k řízení a vedení lidí souvisí se zvolenou koncepcí personální práce. Personální práce zahrnuje veškerou práci lidí v organizaci související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojením do práce v organizaci, využitím jeho schopností a jeho výsledky práce. Kdo a jaké personální činnosti vykonává, bude zmíněno v další kapitole.

Vývojové etapy rozděluje Šikýř (2014) na:

- personální administrativu,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.

Tab. 2.1: Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Person. administrativa	Person. řízení	Řízení lidských zdrojů
<b>Období</b>	od 10. – 20. let 20. st.	od 40. – 50. let 20. st.	od 80. – 90. let 20. st.
<b>Lidé</b>	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2014, s. 32)

Z Tab. 2.1 lze vyčíst, jak se v průběhu času pojetí teorie i praxe lidského faktoru a personální práce postupně v jednotlivých historických obdobích mění a jak se koncepce a vývojové etapy personální práce v průběhu 20. století vyvíjí.

Jednotlivé koncepce personální práce jsou uplatňovány v různých podobách dodnes. Nejnovější a nejvíce aktuální koncepcí je řízení lidských zdrojů.

Koncepce řízení lidských zdrojů byla formulována v osmdesátých letech 20. století a vychází z řady teorií z oblasti lidského chování, strategického řízení, lidského kapitálu či pracovních vztahů. Představuje komplexní a promyšlený přístup k rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů lze považovat za určitou filozofii řízení lidí na základě různých teorií, které se týkají chování lidí. Tato nejnovější zmiňovaná koncepce personální práce je založena na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečení lidských zdrojů zahrnující plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců a řízení talentů. Dále v oblastech vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu, znalostí, odměňování, ale i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců. Uplatňování těchto politik a postupů probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny a vychází ze strategie organizace.

Řízení lidských zdrojů se tedy zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích a představuje soubor vzájemně se doplňujících činností řízení lidských zdrojů, které umožňují organizaci dosahování cílů (Armstrong, 2015).

V odborné literatuře, stejně tak jako v praxi, se lze setkat s pojmem řízení lidských zdrojů ve dvou různých významech. Termínem odvozeným z anglického *human resource management* je označována personální práce resp. personalistika, která se zabývá vedením lidí v organizaci. Stejně tak je tímto termínem označováno současné pojetí personální práce a přístupy k vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2014). Nicméně jak poznamenal Armstrong (2015, s. 47): „Řízení lidských zdrojů je prostě systém řízení lidí.“

### 2.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015) uvádí 6 modelů, které vysvětlují fungování řízení lidských zdrojů.

#### Model shody

Podle tohoto modelu by měl být systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace vytvářeny a uplatňovány v souladu se strategií organizace tak, aby podporovaly dosahování strategických cílů.

#### Harvardský model

Vznik Harvardského modelu řízení lidských zdrojů definuje Armstrong (2015, s. 53) za předpokladu, že *„řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, která ovlivňují vztahy mezi organizací a zaměstnanci“*. V tomto modelu Harvardské školy jsou zdůrazněny měkké problémy strategického managementu a lidský aspekt řízení. Poprvé je stanoven základní princip, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů. Dle Harvardského modelu je nezbytné se zabývat řízením lidí v dlouhodobé perspektivě a brát lidi spíše jako potencionální aktivitu než jako variabilní náklad. Model předpokládá různorodost skupinových zájmů, zejména vlastníků, zaměstnanců a vlády.

Koncepci charakterizují skutečnosti, že liniovní manažeři přijímají větší zodpovědnost z propojení strategií a personalisté formulují politiky lidských zdrojů tak, aby se vzájemně podporovaly (Dvořáková, 2012).

#### Kontextový model

Tento model zohledňuje působení zejména sociálních, institucionálních a politických faktorů, jejichž vliv byl v jiných modelech podceňován. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 53): *„Kontext podmiňuje a současně je podmiňován strategií lidských zdrojů.“*

#### 5-P model

Další model, který definoval Schuler, představuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti prvků:

- pojetí lidských zdrojů,
- politiky lidských zdrojů,
- programy lidských zdrojů,
- praxe lidských zdrojů,

- procesy lidských zdrojů.

## **Evropský model**

Brewsterův model řízení lidských zdrojů zohledňuje na rozdíl od ostatních modelů také vliv právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti.

## **„Tvrdý“ a „měkký“ model**

Storey rozlišil pojetí řízení lidských zdrojů na měkké a tvrdé. Měkké pojetí vyzdvihuje důležitost komunikace a vedení, zatímco tvrdé pojetí zdůrazňuje racionální přístup k řízení lidských zdrojů. Nicméně rozdíl mezi měkkým a tvrdým pojetím není významný a obě pojetí se spíše doplňují, než vzájemně vylučují (Armstrong, 2015).

### **2.1.3 Význam řízení lidských zdrojů**

Úkolem řízení lidských zdrojů je plnění cílů organizace prostřednictvím jejich lidí. Schopní a motivovaní lidé jsou základem každé organizace, neboť způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci ovlivňují jejich výkon a tím tak i výsledek práce, který určuje celkový výkon organizace (Šikýř, 2014).

Mnohdy je tak kvalitní lidský kapitál považován za rozhodující faktor úspěchu a největší bohatství podniku. Lidský kapitál se tak v organizaci stává důležitou součástí nehmotných aktiv.

### **2.1.4 Malý podnik**

Dříve, než budou popsány a definovány jednotlivé činnosti lidských zdrojů, je nutné vymezit pojem malý podnik. Organizace, ve které bude hodnocen proces získávání a výběru zaměstnanců spadá právě do této kategorie.

Zpravidla je malý podnik vymezen počtem zaměstnanců, definice se však poměrně liší. Pro definici pojmu malý, střední a velký podnik jsou uvedena tři odlišná pojetí. Velikost podniku lze charakterizovat podle statistického úřadu Evropské unie, podle České správy sociálního zabezpečení nebo na základě doporučení Evropské komise (Srpková a Řehoř, 2010).

Statistický úřad považuje za malé podniky organizace, které mají do 20 zaměstnanců, střední podniky, které nepřesahují počet 100 zaměstnanců a podniky velké, které mají 100 a více zaměstnanců.

Naopak Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje podniky pouze do dvou skupin a za malý podnik je dle tohoto pojetí označována organizace do 25 zaměstnanců.

Na základě doporučení Evropské komise z roku 2003 se podniky člení na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. Kritériem pro určení velikosti není však jen počet zaměstnanců, ale i roční obrat a hodnota aktiv. Dle těchto podmínek se podniky člení na:

- mikropodniky - do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR a aktiva do 2 mil. EUR,
- malé podniky - do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR a aktiva do 10 mil. EUR,
- střední podniky - do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR a aktiva do 43 mil. EUR,
- velké podniky - nad 250 zaměstnanců, roční obrat přesahující 50 mil. EUR a aktiva nad 43 mil. EUR.

Z důvodu mnoha odlišných definicí malého podniku je organizace MOVIBIO s.r.o. v této práci považována za malý podnik na základě vymezení v literatuře Koubek (2011), která uvádí, že malý podnik je ten, který nemá personální útvar ani profesionálem vykonávanou funkci personalisty.

Závěr problematiky vymezení malého podniku uzavírá citát bývalého evropského komisaře pro podnikání, který vyzdvihuje důležitost existence malých a středních podniků. Günter Verheugen prohlásil: *„Potřebujeme více malých a středních firem, protože právě ty jsou skutečným zdrojem růstu a vytváření nových pracovních míst“*. Je faktem, že malé a střední podniky představují v České republice 99,84% z celkového počtu podniků a o jejich důležitosti a vlivu na zaměstnanost tak nemůže být pochyb (MPO, 2016).

### **2.1.5 Vykonávání personální práce**

V organizacích s větším počtem zaměstnanců se personální prací zabývají manažeři s podporou personalistů, personální pracovníci či přímo vytvořené personální útvary o několika lidech. Za větší počet zaměstnanců a kritérium pro zřízení funkce personalisty a následně personálního útvaru v organizaci považují Srpová a Řehoř (2010) překročení hranice 20 zaměstnanců. Rozhodnutí je nicméně individuální a závisí na náročnosti úkolů, které vyžadují vzdělané a kvalifikované pracovníky.

Cílem práce je však zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců v malém podniku, proto bude vykonávání personálních činností personalisty případně personálními útvary téměř eliminováno.

Personální práci v malých podnicích, kterým je v této práci věnována hlavní pozornost, zabezpečují nejčastěji přímo majitelé organizace nebo vedoucí pracovníci, případně jimi pověřeni pracovníci (např. sekretářka nebo asistentka). Nutno podotknout, že nikdo z nich zpravidla nemá potřebné znalosti a dovednosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Další možností jak vykonávat personální práci je využití outsourcingu.

### **Manažeři**

Manažeři, kterými jsou často majitelé malých firem, případně vedoucí pracovníci nesou zodpovědnost za dosahování strategických cílů organizace s pomocí požadovaných výkonů ostatních zaměstnanců. Tito vedoucí pracovníci se starají, aby ostatní zaměstnanci používali své schopnosti k dosažení úspěchu organizace, zároveň se však očekává využití jejich vlastních schopností a motivace k dosahování úspěchu celé organizace (Šikýř, 2014).

### **Outsourcing**

Činnosti řízení lidských zdrojů, jako je např. získávání, odměňování a vzdělání zaměstnanců případně koučování manažerů, péče o zaměstnance, zpracování mezd či právní poradenství je možné zabezpečit využitím cizích zdrojů, subdodavatelskou činností vykonanou jinou společností. Týká se to činností, které organizace až dosud zajišťovala vlastními zdroji. Výhodou je, že podnik nemusí mít pro všechny služby vlastní pracovníky. (Dvořáková, 2012).

Mezi hlavní důvody outsourcingu patří:

- orientace na hlavní činnost (úspora času),
- úspora nákladů nebo minimalizace rizik,
- přístup ke znalostem (Šikýř, 2014).

Využití outsourcingových služeb při obsazování volných pracovních míst v malých podnicích však není úplně obvyklé a tyto činnosti většina organizací s malým počtem zaměstnanců vykonává sama. Častější využití outsourcingových služeb je v oblastech využívání informačních systémů či daňového poradenství.



Koubek (2011) upozorňuje, že personální práci je třeba věnovat pozornost již od uzavření zaměstnaneckého poměru s prvním pracovníkem, často je totiž vykonávání personálních prací opomíjeno a zanedbáváno.

Personální činnosti je tedy nutné provádět ve všech organizacích bez ohledu na počet zaměstnanců. Větší množství zaměstnanců jen zvyšuje periodicitu těchto činností. Nevykonávání personálních činností v malých podnicích může mít pro organizace mnohdy existenční důsledky a její důležitost pro správné fungování organizace si někteří majitelé, případně vedoucí pracovníci vůbec neuvědomují.

### **Úkoly personálního útvaru**

Personální útvar má stanovené úkoly, které úzce souvisí s plněním cílů organizace, kdy každá organizace by měla být výkonná a konkurenceschopná, měla by dosahovat stanoveného zisku a zlepšovat své postavení na trhu.

Personální práce těmto cílům napomáhá tím, že:

- vyhledává a vyladňuje vhodné spojení člověka s pracovními úkoly,
- usiluje o optimální využívání kvalifikace a způsobilosti pracovníků,
- formuje pracovní týmy a snaží se o dobré mezilidské vztahy,
- zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dodržuje zákony a pravidla zaměstnávání lidí a lidských práv (Koubek, 2011).

#### **2.1.6 Personální činnost**

Aby mohly být zajištěny úkoly personální práce, je třeba provádět personální činnost. Personální činností je označováno plnění řídicích funkcí personálního útvaru, v případě malých podniků vedoucích pracovníků, ve vztahu ke svým podřízeným. Pořadí a struktura personálních činností nám umožní získat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí. Souhrn personálních činností zahrnuje:

- vytváření a analýzu pracovních míst (definici a vytvoření pracovních úkolů),
- personální plánování (plán potřeby pracovníků),
- získávání zaměstnanců (získávání uchazečů o pracovní místo),
- výběr zaměstnanců (výběrová řízení),
- přijímání pracovníků,

- adaptaci zaměstnanců (uvedení pracovníků do pracovního procesu),
- vzdělávání a rozvoj (zvyšování kvalifikace zaměstnanců),
- osobní hodnocení (hodnotící pohovory, sebehodnocení),
- pracovní vztahy (odbory, komunikace atd.)
- odměňování (mzdy, zaměstnanecké výhody),
- disciplínu (dodržování směrnic a právních předpisů),
- plánování kariery (rozvoj zaměstnanců),
- péči o pracovníky (ochrana zdraví atd.)
- povyšování zaměstnanců (posun nahoru v organizační struktuře),
- personální informační systém (zpracování a analýza informací o mzdách atd.)
- ukončování pracovního poměru (Šikýř, 2014, Bláha, 2013, Koubek, 2011).

Z výzkumu, který se zabýval důležitostí personálních činností v organizacích, je zřejmé, že malé firmy kladou největší důraz na získávání nových zaměstnanců. Velké organizace naopak preferují rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (Hornsby a Kuratko, 2003).

Mathis a Jackson (2011) uspořádali personální činnosti do oblastí:

- strategického HR managementu,
- zaměstnaneckých vztahů,
- řízení rizik a ochrany zaměstnanců,
- celková odměny,
- talent managementu,
- náboru zaměstnanců,
- politiky rovných příležitostí.

V teorii i praxi se lze setkat s různým pojetím i počtem personálních činností. Rozdíl lze shledávat v odlišných činnostech podle jednotlivých úrovní útvaru řízení lidských zdrojů.

### **2.1.7 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů je základním procesem řízení lidských zdrojů a dává nám odpovědi na otázky kolik a jakých lidí jsou potřeba, kdy tyto lidi budeme potřebovat a jaké

náklady můžeme na tyto nové pracovníky vynaložit, aby byly uspokojeny současné i budoucí požadavky potřeb.

Předpokladem pro správné plánování lidských zdrojů jsou 3 kroky odhadu budoucích potřeb lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů zahrnuje prognózu poptávky, prognózu nabídky a sestavování plánů sladujících tyto dvě prognózy.

**Prognóza poptávky** zahrnuje předpověď potřeb stanovující počet, dovednosti a schopnosti zaměstnanců. K odhadu budoucích potřeb zaměstnanců jsou využívány jak intuitivní tak kvantitativní metody. Intuitivní metody vyžadují zkušenosti těch, kteří odhad provádí. Metody, mezi něž patří např. delfská či kaskádová metoda, jsou založeny na znalostech vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou. Naopak kvantitativní metody vychází z analýz vývojových trendů, pracovních a regresivních norem.

**Prognóza nabídky** se týká pokrytí potřeb zaměstnanců (odhadu počtu lidí, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř i vně organizaci a zvážení možností, u kterých pracovníků hrozí absence případně úplný odchod). Prognóza nabídky by se měla především týkat analýzy na lokálním trhu práce.

Na základě **sestavování plánů sladujících poptávku s nabídkou** lze odhadnout nedostatek, případně přebytek zaměstnanců pro vytvoření plánu získávání, stabilizace, snižování počtu zaměstnanců, flexibility nebo plánů následnictví funkcí a personálních rezerv (Čopíková a kol., 2015).

Armstrong (2015) odhalil tři hlavní důvody, proč se organizace zabývají plánováním lidských zdrojů:

- Plánování z praktických důvodů (optimalizace využití lidských zdrojů, rozvoj schopností, identifikace potřebných problémů a předcházení špatným rozhodnutím).
- Plánování z pragmatických důvodů (pochopení současnosti pro zvládnutí budoucnosti, ohlédnutí zpět a získání celkového přehledu).
- Plánování z organizačních důvodů (komunikace plánů, propojení plánů lidských zdrojů s plány organizace a existovala možnost je ovlivňovat, kontrolovat a koordinovat jejich činnost).

Organizace by měla plánovat lidské zdroje tak, aby měla zaměstnance:

- v potřebném množství,

- s potřebnými znalostmi a dovednostmi,
- s žádoucím charakterem osobnosti,
- vhodně motivované,
- flexibilní připravené změnám,
- rozmístěné optimálně do organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady (Koubek, 2007).

Přístup správného počtu a druhu lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas zabezpečuje uspokojování potřeb lidí a napomáhá dosahování cílů organizace (Armstrong, 2015). Šikýř (2014) dodává, že plánování lidských zdrojů slouží také k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců, poněvadž umožňuje plánování personálního rozvoje a kariéry zaměstnance i následnictví v manažerských funkcích.

Zvážení všech možností a rozhodnutí organizace, jaké zaměstnance potřebuje získat, v jakém časovém horizontu, kde je bude získávat, jaké metody využije a jak velké náklady na to vynaloží, je základním východiskem pro obsazení volného pracovního místa a zahájení procesu získávání zaměstnanců. Důležitým faktorem při plánování lidských zdrojů je i představa a vize o rozvoji firmy v budoucnosti.

### **2.1.8 Vytváření volných pracovních míst**

Za volné pracovní místo považuje Šikýř (2014) nově vytvořené pracovní místo nebo uvolněné pracovní místo, které hodlá zaměstnavatel obsadit. Nově vytvořené pracovní místo vzniká v souvislosti s rozšířením činnosti organizace na základě strategického plánu, naopak uvolněné pracovní místo v důsledku odchodu stávajícího zaměstnance z dané pozice například z důvodu mateřské dovolené, ukončení pracovního poměru případně odchodu do důchodu.

Šikýř (2014, s. 87) definuje vytváření pracovních míst jako: „*Proces definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonávané práce a jejich seskupování do pracovních míst*“. Spojováním jednotlivých pracovních míst vzniká požadovaná organizační struktura, nástroj, který umožňuje realizovat strategii organizace. Tento proces je důležitou součástí formálního

vymezení vztahů mezi zaměstnanci a ostatními zdroji za účelem vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů (Šikýř, 2014).

Definované pracovní úkoly a vytvořená místa musí:

- zabezpečit uskutečňování cílů organizace,
- zabezpečit uspokojování potřeb zaměstnanců,
- využívat a rozvíjet schopnosti zaměstnanců,
- uspokojovat a motivovat zaměstnance,
- zamezit ohrožení a poškození zaměstnance,
- být v souladu s právními předpisy.

Různé podmínky a požadavky organizace mají za následek odlišné stupně rozdělení práce na jednotlivé pracovní úkoly, odlišné zaměření zaměstnanců na konkrétní pracovní úkoly a různé přístupy k vytváření pracovních míst. Ke stanovení podmínek a požadavků se uplatňují dva odlišné přístupy.

### **Mechanický přístup**

Mechanický přístup je považován za klasický přístup k vytváření pracovních míst, který využívá hlubokou dělbu práce a úzkou specializaci zaměstnanců. Podstatou je zvýšení produktivity a efektivity práce a snížení nákladů práce s tím, že práce zaměstnanců bude jednodušší a rutinnější. Při uplatňování tohoto přístupu je nezbytná dokonalá organizace práce a kontrola zaměstnanců. Nedostatkem mechanického přístupu je jednostranná a monotónní zátěž a z toho vyplývající vyšší riziko chybovosti a úrazovosti zaměstnanců. Využití schopností zaměstnanců je omezené, přičemž klesá jejich spokojenost a motivace. Naopak roste fluktuace těchto nespokojených zaměstnanců.

### **Motivační přístup**

Předpokladem pro moderní motivační přístup je východisko, že nejlepším podnětem pro zaměstnance je motivující práce, která je komplexní, významná, rozmanitá, autonomní a poskytuje zaměstnancům odpovídající zpětnou vazbu prostřednictvím systému hodnocení zaměstnanců. Potřebné komplexnosti, rozmanitosti, významnosti a autonomie práce se v pracovním procesu dosahuje rotací práce (dočasné přemísťování zaměstnanců na jiná pracovní místa s jinými úkoly), rozšiřováním práce (spojování pracovních úkolů s podobnou mírou složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce) a obohacením práce (spojování

pracovních úkolů s různou mírou složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce). Obohacování práce se uskutečňuje formou delegování a posilování pravomocí (Šikýř, 2014).

### **2.1.9 Analýza pracovních míst**

Pro efektivní vykonávání personálních činností je ve vhodných intervalech nutné provádět analýzu pracovních míst a aktualizovat popisy a specifikace (Srpová a Řehoř, 2010).

Pro analýzu pracovních míst jsou využívány metody analýzy, které zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Výsledkem analýzy pracovních míst jsou popisy a specifikace pracovních míst, které obsahují údaje týkající se:

- pracovního místa - název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnost),
- požadavků pracovního místa na zaměstnance - dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, chování, motivace a předpoklady pro výkon požadované pozice zahrnující např. trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost (Šikýř, 2014).

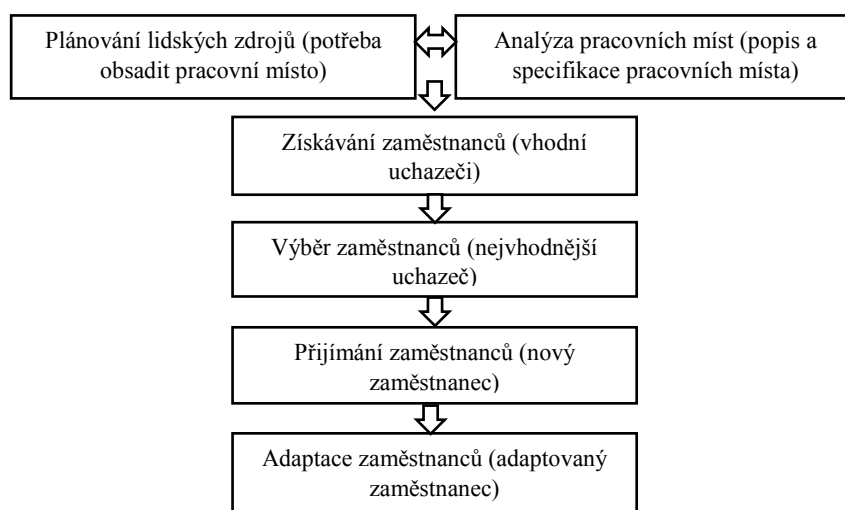
Výchozí metodou analýzy pracovních míst je analýza dokumentů souvisejících s pracovními místy (popis a specifikace pracovních míst, organizačních schémat, pracovních řádů, právních předpisů atd.). Mezi další metody patří pozorování zaměstnanců při práci, dotazník nebo rozhovor se zaměstnanci. Nejlepší představu o pracovních místech však poskytují zaměstnanci organizace (nadřízení, podřízení, spolupracovníci) a odborníci mimo ni.

Popisy a specifikace slouží manažerům a personalistům při vytváření pracovních míst, plánování lidských zdrojů, při řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Popisy a specifikace pracovních míst jsou v neposlední řadě využívány také při obsazování volných pracovních míst. (Šikýř, 2014).

### **2.1.10 Postup obsazování volných pracovních míst**

Postup obsazování volných pracovních míst není stanoven žádným právním předpisem a je v kompetenci organizace na základě zkušeností či doporučení odborníků. Jedním z možných postupů vycházejících z procesu plánování lidských zdrojů a analýzy pracovních míst je postup zahrnující získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců.

Obr. 2.1 Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Šikýř (2014, s. 97)

Bláha (2013) označuje proces obsazování pracovních míst jako zabezpečování lidských zdrojů. Cílem je přilákat s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu takové pracovníky, kteří budou splňovat požadavky a plnit stanovené cíle organizace při optimálním využívání jejich potenciálu.

### 2.1.11 Zhodnocení procesu zabezpečování pracovníků

Zhodnocení procesu zabezpečování pracovníků znamená ohodnocení postupu získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Tyto procesy lze zhodnotit z hlediska:

- odborného (dodržení správního sledu jednotlivých postupů),
- právního (dodržování právních norem),
- ekonomického (finanční hledisko),
- psychologického (míra spokojenosti lidí s těmito procesy),
- organizačního (vhodnost organizačního uspořádání procesů a rozdělení kompetencí),
- souladu se strategií organizace a adaptací pracovníků.

#### Odborné hledisko

Z odborného hlediska by měly být v rámci správného zabezpečení pracovníků dodrženy kroky procesu zabezpečování pracovníků znázorněny v obr. 2.1. Zároveň musí být tyto kroky činností provedeny profesionálně.

## **Právní hledisko**

Z hlediska právního a hlediska dobrého jména organizace spojeného s udržení si kvalitních pracovníků je při posuzování správnosti postupů nutné hodnotit otázku rovných příležitostí žen a mužů. Touto rovností je nutno se zabývat při inzerci pracovních pozic, během vstupních pohovorů, v přístupu ke vzdělání a také v možnostech kariérního růstu v organizaci. Z právního hlediska je nutné dodržet také zákoník práce, který upravuje uzavření pracovního poměru (náležitosti pracovní smlouvy, podmínky pracovní smlouvy na dobu určitou, zkušební dobu atd.).

## **Ekonomické hledisko**

Z ekonomického hlediska se zabezpečováním pracovníků souvisí náklady, které ovlivňují efektivní zabezpečování pracovníků. Mezi prostředky vynaložené na zabezpečení pracovníků patří:

- mzdové náklady personalisty,
- náklady na inzerci,
- náklady na komunikaci s úřadem práce,
- administrativní náklady,
- náklady na pronájem.

Pro efektivní vynaložení těchto nákladů je nezbytné si klást tyto otázky:

- Nejsou náklady příliš velké?
- Není ekonomičtější využití outsourcingu?
- Není doba, kterou je pracovní pozice neobsazena, příliš dlouhá?

Organizace porovnává vhodné metody získávání pracovníků s cílem zvýšit efektivitu procesu získávání a také snížit náklady na přijetí pracovníka v rámci zachování kvality získané pracovní síly.

## **Psychologické hledisko**

Posledním hlediskem hodnocení zabezpečování pracovníků je z hlediska vnímání a spokojenosti pracovníků. Vhodnou metodou pro zjištění spokojenosti jsou anonymní dotazníková šetření zaměřená na průběh přijímacího řízení, celková spokojenost pracovníků a inzerce požadovaných schopností pro práci na příslušné pozici. Organizace by měla průběžně



uchazeče informovat, v jakém stadiu se proces získávání a výběru nachází a neměla by záměrně klamat v případě poskytnutých informací v souvislosti s volným pracovním místem a slibovat nesplnitelné podmínky (Bláha, 2013).

V následujících kapitolách 2.2 a 2.3 se práce zabývá procesy získávání a výběru zaměstnanců, přičemž zhodnocení těchto procesů v praktické části je podstatou této práce.

## **2.2 Proces získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je úvodní etapou postupu obsazování volných pracovních míst a vychází z plánování lidských zdrojů.

Proces získávání zaměstnanců má za úkol oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání s předpoklady pro obsazovanou pracovní pozici. Z uchazečů jsou následně vybráni ti, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům organizace (Koubek, 2011).

Organizace stanoví požadavky buďto dle:

- vlastních potřeb - kritériem je dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, specifické znalosti a dovednost uchazečů,
- zvláštních právních předpisů - rozhodující je uchazečova zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost nebo způsobilost k právním úkonům (Šikýř, 2014).

Základem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je dokonalý přehled o povaze pracovních míst a předpověď o jejich vytvoření či uvolnění. Každý proces získávání zaměstnanců je třeba specifikovat a rozdělit na dílčí kroky zejména z časového důvodu, protože cílem je obsadit místo co nejdříve a tím nejlépe možným kvalifikovaným zaměstnancem (Koubek, 2007).

Cílem výběru co nejvhodnějšího uchazeče je tedy posouzení jeho kvalifikace, osobních předpokladů ale i způsobilost dostát těmto nárokům na základě sběru a hodnocení informací (Dvořáková, 2007).

Stanovené kroky procesu získávání zaměstnanců napomáhají organizaci rozhodnout na základě porovnávání profilů uchazečů, který z nich nejvíce splňuje požadavky a specifikace volného pracovního místa. Tyto kroky definuje Koubek (2011) v organizaci takto:

- identifikace potřeb získávání pracovníků,
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,

- zvážení alternativ,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- zveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromáždění dokumentů a informací od uchazečů,
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a dostupných informací,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám.

### **2.2.1 Identifikace potřeb získávání zaměstnanců**

Prvním krokem je rozhodnutí, zda existuje v organizaci volné pracovní místo, které lze obsadit. Pro zamezení vzniku ztrát, je důležité rozpoznat potřebu získat nového pracovníka s předstihem, aby se minimalizovala doba, po kterou bude volné pracovní místo neobsazené. Identifikace potřeby získat nového zaměstnance souvisí s důkladným plánováním lidských zdrojů.

Organizace na základě porovnání plánované potřeby zaměstnanců (tzn. poptávky po zaměstnání, počet pracovníků, kteří budou potřeba) a plánu pokrytí potřeby (tzn. nabídky zaměstnání, počet zaměstnanců, které má organizace k dispozici) rozhodne, zda existuje volné pracovní místo.

Výsledkem porovnání odhadu potřeby a odhadu pokrytí zaměstnanců je čistá potřeba zaměstnanců, která může být:

- nulová – pokrytí celkové potřeby z vlastních zdrojů,
- kladná – je předpokládán nedostatek zaměstnanců,
- záporná – je předpokládán nadbytek zaměstnanců.

Podle stanovené čisté potřeby zaměstnanců je navrženo řešení předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců. Odhady potřeby zaměstnanců a pokrytí této potřeby včetně návrhu na řešení předpokládaného nedostatku nebo přebytku se zohledňují v plánu personálních činností.

## **Řešení nedostatku**

Předpokládaná zvýšená potřeba zaměstnanců, tedy její nedostatek, je doporučen nejprve řešit v rámci vnitřních zdrojů např. integrací pracovních úkolů nebo přesčasy. Přetrvává-li zvýšená potřeba zaměstnanců, je nutné využít externích zdrojů a učinit potřebné kroky k vytvoření nového pracovního místa a obsazení jej např. dočasně přiděleným zaměstnancem agentury, jiným dodavatelským způsobem případně obsazením nezaměstnaným z trhu práce.

## **Řešení nadbytku**

Pokud organizace očekává sníženou potřebu zaměstnanců, lze nadbytek zaměstnanců řešit zavedením následujících opatření:

- omezit obsazování volných pracovních pozic z vnějších zdrojů,
- sjednat kratší pracovní dobu,
- ukončit přidělené zaměstnance z agentur práce,
- zrušit dohody o provedení práce a pracovní činnosti,
- skončit pracovní poměry ve zkušební době,
- skončit pracovní poměry na dobu určitou,
- skončit pracovní poměry dohodou, výpovědí a pak případně přistoupit k hromadnému propouštění (Šikýř, 2014).

Posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo umožní organizaci identifikovat potencionální zdroje a zvolit metody získání zaměstnanců.

### **2.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

V další fázi získávání nových zaměstnanců je třeba specifikovat obsazované pracovní místo. Šikýř (2014, s. 86) definuje pracovní místo jako: „*Základní organizační jednotku obsazenou jedním zaměstnancem a vymezenou souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce*“.

Každé pracovní místo určuje roli a postavení zaměstnance, zároveň umožňuje organizaci využívat schopnosti a motivaci zaměstnance k výkonu domluvené práce, dosažení očekávaného výkonu a také k realizaci strategických cílů. Zaměstnanec je na sjednaném pracovním místě povinen plnit:

- pracovní úkoly,
- povinnosti v rámci svěřených pravomocí (možnost samostatně jednat a rozhodovat),
- povinnosti v rámci přidělené odpovědnosti (ručit za vlastní jednání a rozhodování),
- povinnosti v rámci vytvořených podmínek k výkonu sjednané práce (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví, odměna za práci, pracovní vztahy atp.).

Popis pracovního místa obvykle obsahuje:

- účel a cíl práce (za jakým účelem existuje pracovní místo),
- název pracovního místa (např. název útvaru),
- vztah mezi dalšími pracovními místy uvnitř organizace,
- hlavní úkoly a činnosti,
- dodatečné informace (rozhodovací pravomoci, pracovní podmínky, pracovní doba atp.),
- datum zpracování popisu pracovního místa z důvodů nutnosti aktualizace a revize (Bláha a kol., 2005).

Na popis pracovního místa navazují požadavky a předpoklady nezbytné pro úspěšné vykonávání práce na dané pozici. Požadavky jsou členěny do kategorií podle:

- vzdělání,
- odborných znalostí a schopností,
- pracovních zkušeností,
- řídicích schopností a zkušeností,
- komunikačních schopností,
- motivačních předpokladů,
- jazykových a počítačových znalostí,
- osobní flexibility.

Pro efektivní a úspěšné získání nového zaměstnance je při specifikaci požadavků na pracovní místo doporučeno stanovit, které požadavky jsou nutné a nezbytné a naopak, ze kterých požadavků na potenciálního uchazeče lze slevit.

### **2.2.3 Zvážení alternativ**

V případě uvolnění pracovního místa například v důsledku plánovaného odchodu zaměstnance do důchodu nebo rozvázání pracovního poměru, je důležité zvážit vhodné alternativy obsazení pracovního místa. Hledání alternativních řešení je potřebné nejen z důvodů snižování nákladů. Možným řešením může být:

- dočasné neobsazení pracovního místa,
- zrušení pracovního místa,
- sloučení s jiným pracovním místem.

Zároveň lze však změnit pracovněprávní vztah, kdy je pracovní poměr na dobu neurčitou v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby nahrazen:

- pracovním poměrem na dobu určitou,
- pracovním poměrem s kratší pracovní dobou,
- dohodou o pracovní činnosti,
- dohodou o provedení práce.

V některých případech je možné obsadit místo dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce nebo pracovníkem jiného zaměstnavatele. Existuje také možnost požadovanou práci zajistit dodavatelským způsobem, prostřednictvím jiné fyzické nebo právnické osoby (Šikýř, 2014).

### **2.2.4 Zdroje získávání zaměstnanců**

Šikýř (2014) ve své literatuře pojednává o tom, které zdroje použije k získání potřebných pracovních sil. K obsazení pracovního místa lze využít zdroje vnitřní a vnější.

Mezi vnitřní zdroje patří současní zaměstnanci, které lze uvolnit v rámci organizačních změn, a jsou ochotni změnit práci. Při získávání zaměstnanců z těchto zdrojů se používá:

- inzerce na internetu nebo místní nástěnce,
- rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou,
- doporučení současného zaměstnance,

- přímé oslovení v organizaci.

Do vnějších zdrojů patří zejména nezaměstnaní na trhu práce, studenti, ženy v domácnosti, důchodci a zaměstnanci jiných organizací. V případě zdrojů vnějších se používá:

- inzerce na internetu, v tisku, rozhlase, televizi,
- spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami,
- přímé oslovení mimo organizaci.

Bláha (2013) v následující tabulce 2.1 zdůrazňuje výhody a nevýhody procesu získávání z vnitřních a vnějších zdrojů.

Tab. 2.1 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

#### **Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů**

<b>VÝHODY</b>	<b>NEVÝHODY</b>
organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče	omezená možnost nových podnětů od pracovníku zvenku
zvyšuje se motivovanost pracovníků z důvodů možného rozvoje a postupu	lidé mohou být povyšováni až do doby, kdy už nejsou schopni plnit úkoly
zvyšuje se návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků	nepřiměřená rivalita mezi pracovníky z důvodů snahy o povýšení

#### **Získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

<b>VÝHODY</b>	<b>NEVÝHODY</b>
přijetí pracovníků s novými nápady, schopnostmi a myšlenkami	delší doba zpracování nově příchozího pracovníka
větší šance získání vysoce kvalifikovaných pracovníků s nižšími náklady než v případě jejich vychování v organizaci	demotivace vlastních pracovníků uvnitř organizace, kteří se cítili pro výkon dané pozice
větší možnost výběru	nepřiměřená rivalita mezi pracovníky z důvodů snahy o povýšení

Zdroj: Bláha (2013)

### 2.2.5 Metody získávání zaměstnanců

Metodou získávání zaměstnanců je konkrétní, specifický postup oslovení potencionálních uchazečů o pracovní místo. Jak uvádí Šikýř (2014), vhodný postup získávání zaměstnanců je závislý na:

- typu pracovní pozice,
- typu využitých zdrojů (vnitřní/ vnější),
- požadavcích i podmínkách volného pracovního místa,
- aktuální situaci na trhu práce,
- pověsti společnosti,
- časových možnostech,
- finančních možnostech organizace.

Stýblo (2003) doplňuje faktory, které rozhodují o určení vhodných postupů při výběru zaměstnanců o podmínky a okolnosti ovlivňující zájem uchazečů o potencionální volné místo v organizaci. Výčet podmínek je rozdělen na vnější a vnitřní.

Vnější podmínky zahrnují:

- politicko – legislativní podmínky,
- profesně – kvalifikační orientace lidí,
- ekonomický rozvoj země a regionu,
- dopravní obslužnost,
- podmínky pro vytváření nových pracovních míst.

Vnitřní podmínky jsou dále rozděleny na podmínky související s organizací a podmínky, které souvisí s příslušným pracovním místem. Vnitřní podmínky související se samotnou organizací zahrnují:

- její image a úspěšnost,
- péči o pracovní prostředí,
- péči o zaměstnance,
- mezilidské vztahy,

- perspektivu firmy,
- motivaci zaměstnanců.

Mezi podmínky související s příslušným pracovním místem lze zařadit:

- charakter práce,
- místo vykonávání práce,
- rozsah kompetencí a pravomocí,
- pracovní dobu,
- zaměstnanecké výhody.

Tyto podmínky ve většině podniků ovlivňují reakce potencionálních zájemců o pracovní místo. Organizace by se měla řádně a včas zabývat okolnostmi, které ovlivňují uchazečovo vnímání charakteru pracovního místa.

Armstrong (2015) se zabývá metodami získávání zaměstnanců, přičemž uvádí také popis, výhody a nevýhody jednotlivých metod. Mezi metody, které jsou v současné době využívány pro získání zaměstnanců, patří:

- e-recruitment (elektronické získávání založené na službách dostupných na internetu),
- inzerování,
- zprostředkovatelské agentury,
- úřady práce,
- poradenské společnosti se zaměřením na získávání zaměstnanců,
- poradenské společnosti na přímé vyhledávání,
- vzdělávací instituce,
- outsourcing procesu získávání zaměstnanců
- doporučení současného zaměstnance,
- uchazeči se hlásí sami.

## **E-recruitment**

Mezi dostupné služby k získávání zaměstnanců pomocí internetové sítě patří využívání:



- webových stránek,
- elektronické pošty,
- sociálních medií,
- pracovních serverů.

**Webové stránky** organizací obsahují seznamy volných pracovních míst s kontaktními údaji. Propracovanější webové stránky organizací nabízí zvláštní část stránky věnovanou uchazečům s podrobnějšími informacemi (zaměstnanecké výhody, požadavky na zaměstnance atd.) včetně možností vyplnění online žádosti o nabízenou pozici případně test pro uchazeče. Některé organizace vytvářejí své vlastní profesní komunity a sítě talentů. Tyto stránky určené pro uchazeče je možné spravovat s využitím outsourcingu a poradenských společností. Využívání stránek pro uchazeče musí však splňovat několik zásad jako je zejména udržování aktuálnosti webových stránek, zabezpečení dostupnosti stránek, zajištění odpovídající úrovně a také je nutné poskytnout uživatelům kontakt pro případ technických problémů.

Využívání **elektronické pošty** umožňuje komunikaci mezi zaměstnavatelem a uchazeči. Uchazeč se tak může ucházet o zaměstnání online prostřednictvím e-mailu, skrze který odešle zaměstnavatelům či zprostředkovatelským agenturám žádosti o zaměstnání a životopisy.

Další metodou získávání zaměstnanců je zveřejňování volných pracovních pozic na **pracovních serverech**. Specializované společnosti provozují pracovní servery s rozsáhlou databází volných pracovních míst, kde organizace platí za uveřejnění informací o nových pracovních místech, které nabízí. Součástí pracovních serverů jsou odkazy na webové stránky organizací.

Využívání **sociálních medií** souvisí s vyhledáváním uchazečů a získávání informací o uchazečích online pomocí sociálních sítí (LinkedIn, Facebook aj.). Právě LinkedIn je v dnešní moderní době využíván nejčastěji. Zmíněné sociální medium umožňuje získávat a vyhledávat informace od potenciálních zaměstnancích podle odvětví, profese, lokality, věku atd. Nutno podotknout, že podle serveru LinkedIn je tato sociální síť největší sítí profesionálů na světě s více než 400 miliony členů z 200 zemí a nejrůznějších oblastí působnosti. Stejně jako Facebook jsou považovány za něco více než jen pracovní servery. Je tomu tak zejména proto, že slouží jako nástroj komunikace mezi lidmi a firmou. Tito lidé nemusí být nutně uchazeči o zaměstnání, ale mohou mít kontakty na osoby, kteří by o nabízené zaměstnání mohli mít

zájem. Jednotlivé společnosti prostřednictvím Facebooku a dalších sítí odpovídají na otázky, případně na síti LinkedIn probíhají odbornější diskuze s potencionálními zaměstnanci.

Výhodou e-recruitmentu je možnost oslovit široký okruh potencionálních uchazečů, poskytuje rychlejší a levnější možnosti s podrobnějšími informacemi než tradiční inzerování. Tato metoda získávání zaměstnanců také posiluje značku zaměstnavatele. Nevýhody lze shledat ve výskytu poměrně vysokého množství nevhodných žádostí o zaměstnání a také skutečnost, že část uchazečů dává přednost jiným způsobům hledání pracovní pozice.

### **Inzerování**

Inzerování je nejčastější metoda pro získávání uchazečů a je poměrně často obvyklé oslovování lidí touto metodou zejména v novinách nebo odborných časopisech. Každý inzerát by měl oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů s minimálními náklady, stejně tak by měl upoutat pozornost a zájem uchazečů, vzbudit a udržovat dojem (sdělení informací o organizaci zajímavým způsobem) a také musí inzerát vyznít způsobem, který naláká k odpovědi dostatek uchazečů splňujících zadané požadavky. V současné době však většina organizací již upřednostňuje e-recruitment, zprostředkovatelské agentury a poradenské společnosti.

### **Zprostředkovatelské agentury**

Agentury se zaměřují zejména na získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací, přičemž využívají uchazečů, kteří jsou u agentury zaregistrovaní. Nevýhodou zprostředkování pracovní pozice je její vysoká cena, kdy si agentury účtují až 15% z prvního měsíčního výdělku. Levnější alternativou je tedy využití inzerce nebo použití internetu. Na druhou stranu jsou agentury rychlé a efektivní, nicméně by měli být podrobně informováni, o tom, co se od nich čeká, aby bylo eliminováno doporučení nevhodných uchazečů.

### **Úřady práce**

Úřady práce jsou běžně využívaným prostředkem pro nalezení vhodného potencionálního zaměstnance. Lze zde nalézt zaměstnance pro manuální i administrativní práci. Forma získávání zaměstnanců přes úřad práce je pro organizaci levná, ale je velmi závislá na situaci na trhu práce v daném regionu.

### **Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců**

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči a také provádí předběžný výběr vhodných uchazečů. Společnosti usnadňují realizaci získávání, ale i výběru zaměstnanců. Odměna společností se odvíjí od základní mzdy v rozmezí 15 – 20 %. Nevýhodou je poměrně vysoká cena poskytovaných služeb, zato však společnost poskytuje odborné znalosti a celý proces získání a výběru zaměstnanců značně zjednoduší.

### **Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání**

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání (neboli headhunting) jsou využívány v případě vyhledávání vrcholových manažerů a klíčových specialistů, kde je počet vhodných uchazečů omezený. Odměna těmito společnostmi se přibližuje často až padesáti procentům z prvního ročního výdělku. Kvalitní poradci (tzv. lovci hlav) mají však rozsáhlou databázi uchazečů a široké spektrum kontaktů, což zvyšuje šance nalézt vhodného kandidáta na obsazovanou pozici.

### **Vzdělávací instituce**

Jednou z metod, jak mohou organizace obsadit pracovní místa, je možnost vybrat vhodného potencionálního zaměstnance z řad absolventů škol popřípadě dalších vzdělávacích institucí. Organizace tedy pro tuto skupinu budoucích pracovníků připravují různé akce jako je například veletrh práce. Ke studentům se také dostávají informační propagační materiály s nabídkami.

### **Outsourcing procesu získávání zaměstnanců**

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců představuje situaci, kdy organizace pověří dodavatele, aby za proces obsazování všech nebo pouze některých pracovních pozic převzal odpovědnost. Dochází ke spolupráci dodavatele a odpovědnými zástupci organizace pro stanovení požadavků na uchazeče, výběru nejlepšího způsobu oslovení uchazečů, zpracování žádostí či provádění pohovorů s uchazeči. Výhodou je úspora času a přístup k odborným znalostem, naopak nevýhoda je sledována ve vzdálenosti dodavatele od skutečné situace v organizaci a možná ztráta kontroly (Armstrong, 2015).

## **Doporučení současného zaměstnance**

S touto metodou se setkáváme v situaci, kdy stávající zaměstnanci doporučují své spolupracovníky k povýšení na prestižnější místo a podporují je v kariérním růstu (Koubek, 2007).

## **Uchazeči se nabízejí podniku sami**

Poslední metodou, pomocí které je možné získat nové uchazeče, je případ, kdy se uchazeči se v podnicích s dobrou pověstí nabízejí sami. Uchazeči jsou uloženi do databáze, ze které jsou v případě potřeby vyzváni k účasti na výběrovém řízení.

## **Burzy práce**

Mnoho organizací pořádá burzy práce, na kterých hledá vhodné uchazeče (Čopíková a kol., 2015).

V praxi tedy existuje mnoho metod a způsobů, jak vzbudit u lidí zájem o pracovní místo. Každá z metod má rozdílný efekt a nelze je používat univerzálně. Na rozhodnutí, které metody budou využity, mají vliv finanční prostředky uvolněné pro proces získávání zaměstnanců, povaha obsazovaného místa, dostupnost kvalitních uchazečů a čas, ve kterém je třeba volné pracovní místo obsadit (Čopíková a kol., 2015).

Na základě rozhodnutí organizace, ze kterých zdrojů bude získávat uchazeče, následně zvolí vhodnou metodu získávání a dokumenty požadované od potencionálních zaměstnanců. Metody celého procesu získávání v organizaci MOVIBIO s.r.o. budou komplexně hodnoceny v další kapitole.

Radek Martinek ve své diplomové práci zabývající se personální prací v malých firmách uvádí výzkum, který zpracovali Hornsby a Kuratko (2003). Z výzkumu vyplývá, že malé organizace preferují odlišné metody získávání zaměstnanců, jako organizace velké. Z výzkumu vyplývá, že nejčastější jsou noví zaměstnanci získávání na základě reference od stávajících zaměstnanců případně blízkých osob majitelů organizací. (73% organizací). Přes 57% malých organizací pak získává své zaměstnance na základě ústního dotazu nebo nabídky od samostatně příchozích pracovníků. Další častou metodou jsou inzeráty v novinách (44%). Na druhé straně žebříčku využitelnosti metod je naopak získání zaměstnance pomocí rádiové reklamy, úřadů práce a soukromých personálních agentur. Argumente může být zbytečná nákladnost na tyto metody získávání. Nejčastější metody využívané organizací MOVIBIO s.r.o budou zmíněny v praktické části práce.

### **2.2.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Stanovení volby požadovaných dokumentů a informací od uchazečů určuje, jak podrobné informace organizace o uchazeči získá. Mezi dokumenty, které organizace obvykle požaduje, patří:

- dotazník,
- životopis,
- doklady o vzdělání a praxi,
- reference z předchozích zaměstnání,
- průvodní dopis (Koubek, 2011).

#### **Dotazník**

Dotazník pro uchazeče lze využít pro získání informací ve dvou formách. Existuje možnost využít jednoduchý dotazník, který vede pouze fakta a je vhodný například při obsazování manuálních prací. Druhou možností je otevřený dotazník umožňující popsat své postoje a vyjádřit se k otázkám. Otevřený dotazník je vhodný při hledání specialistů a uchazečů na manažerské pozice.

#### **Životopis**

Životopis podává informace o vzdělání a pracovních zkušenostech. Zároveň může upozornit například na časté střídání zaměstnání. O osobnosti uchazeče vypovídá také struktura, vzhled či grafická podoba životopisu, přičemž se lze setkat s životopisy volnými, polostrukturovanými a strukturovanými.

#### **Doklady o vzdělání a praxi**

Organizace může požadovat doklady o vzdělání a praxi požadované charakterem pracovního místa, ale pro získání přehledu o dalších znalostech, dovednostech a zkušenostech pracovníka je možné ho požádat o předložení dalších dokladů. Vzniká tak možnost posoudit širší uchazečova pracovní využitelnost. Při posouzení dokladů o vzdělání je důležité rozlišovat stejný titul z různých škol (jiná obtížnost škol a odlišné znalosti absolventů).

#### **Reference z předchozích zaměstnání**

Hodnocení uchazeče z předchozího zaměstnání se v malých firmách příliš nevyžadují. Posudky uchazeče z minulého pracoviště mohou být často velmi subjektivní s ohledem na tom, jak chce zaměstnavatel odcházejícímu zaměstnanci uškodit či se mu odměnit.

## Průvodní dopis

V průvodním dopise uchazeč udává důvody, proč se o místo zajímá. Písemný materiál, označován také jako motivační dopis, obvykle vyžadují zahraniční organizace a to zpravidla pouze v případech, pokud má být uchazeč obsazen na vedoucí místo či místo specialisty.

Mezi další dokumenty, které organizace může vyžadovat při výběrových procedurách po uchazečích, patří:

- výpis z rejstříku trestů.
- osvědčení o zdravotním stavu (Kociánová, 2010).

### 2.2.7 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Jak tvrdí Šikýř (2014, s. 100): „*Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potencionálním uchazečům o zaměstnání v organizaci i mimo ni jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání*“.

Formulovaná a uveřejněná nabídka by měla potencionálním uchazečům umožnit posoudit povahu, požadavky a podmínky vykonávané práce a samostatně se rozhodnout, zda je vhodným uchazečem o danou pracovní pozici. Nabídka zaměstnání je obvykle formulována s využitím zpracovaných údajů o pracovním místě a údajů o požadavcích pracovního místa na zaměstnance.

Smysluplně formulovaná nabídka by měla obsahovat následující údaje:

- název práce/ pracovního místa,
- charakteristiku práce a organizace,
- místo výkonu práce,
- požadavky na uchazeče,
- podmínky výkonu práce,
- dokumenty požadované od uchazečů,
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání.

Nabídku následně organizace uveřejní v souladu se zvolenou metodou získávání zaměstnanců. Při získávání z vnitřních zdrojů je nabídka uveřejněna například na intranetu, nástěnce v organizaci, je rozeslána elektronickou poštou nebo vhodnému uchazeči předána osobně. V případě získávání z vnějších zdrojů je nabídka zveřejněna na internetu, nástěnce,

v tisku, rozhlase, televizi atd. Odpovídající způsob zveřejnění nabídky zaměstnání je stanoven podle charakteru obsazovaného místa, využívaných zdrojů, dále s ohledem na situaci na trhu práce, případně finančních možnostech a pověsti organizace (Šikýř, 2014).

### **2.2.8 Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů**

Koubek (2003) popisuje období po uveřejnění nabídky, kdy probíhá detailnější informování uchazečů o dodání potřebných dokumentů a údajů. V tomto období je potřebné, aby uchazeči zareagovali na zveřejněné nabídky práce a připravili i dodali požadované dokumenty, aby bylo volné místo včas obsazeno. Je nutná kontrola úplnosti shromažďovaných dokumentů a informací od uchazečů o zaměstnání a případně žádat o chybějící informace v potřebných dokumentech.

### **2.2.9 Předvýběr uchazečů**

Fáze předvýběru uchazečů na základě předložených dokumentů a dostupných informací

spočívá ve vybrání těch uchazečů, kteří se zdají být na základě dostupných dokumentů a informací vhodní pro obsazovanou pozici. Porovnává se způsobilost uchazeče s požadavky na dané pracovní místo. Na základě předvýběru jsou uchazeči dle vhodnosti na danou pracovní pozici zařazeni do skupin a označeni jako:

- velmi vhodní uchazeči, kteří musí být pozváni k výběrovým procedurám,
- vhodní uchazeči, kteří jsou pozváni k výběrovým procedurám v případě, že počet pozvaných z řad velmi vhodných uchazečů je nedostatečný,
- nevhodní uchazeči, kterým je zdvořile odpovězeno, že organizace nemá zájem o jejich práci (Koubek, 2003).

### **2.2.10 Sestavení seznamu uchazečů**

Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám, je posledním závěrečným krokem procesu získávání zaměstnanců. Koubek (2003) uvádí, že ideální počet pozvaných uchazečů se pohybuje od 5 do 10 lidí. Vliv na množství pozvaných uchazečů k výběrovým procedurám je závislý na ochotě a možnostech uvolnit finanční prostředky a také je brán ohled na pozici, která je obsazována. Při hledání pracovníků pro vedoucí pozice, je doporučováno pozvat k výběrovým procedurám větší počet uchazečů.

## 2.3 Proces výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je po získávání zaměstnanců druhou etapou postupu obsazování volného pracovního místa, ale často se však tyto procesy mohou prolínat. Podstatou tohoto procesu je rozhodnutí, který z vhodných uchazečů nejvíce splňuje požadavky pro výkon práce, chování a růstu v organizaci. Splnění jednotlivých kritérií a volba vhodné metody jsou základem pro výběr zaměstnanců. Kritéria určují nezbytné i ostatní požadavky volné pozice, které podnik stanovuje (například odborná způsobilost pro výkon práce a rozvojový potenciál pro odborný růst v organizaci).

Proces výběru zaměstnanců je však oboustranný a nejen organizace si vybírá budoucího zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá organizaci, ve které by mohl pracovat. Stejně jako u procesu získávání zaměstnanců jsou kritéria stanoveny buďto podle vlastních potřeb nebo podle zvláštních předpisů.

Při stanovení postupu je důležité, jaké místo organizace obsazuje a jak je složité získat pracovníka s požadovanými vlastnostmi. Pokud organizace nabízí volnou pracovní pozici, kde je velké množství uchazečů, může trvat na kritériích, které stanovila. Naopak v případech, kdy specialistů na danou pozici je na trhu práce málo, je vhodné zvážit nutnost splnění všech kritérií.

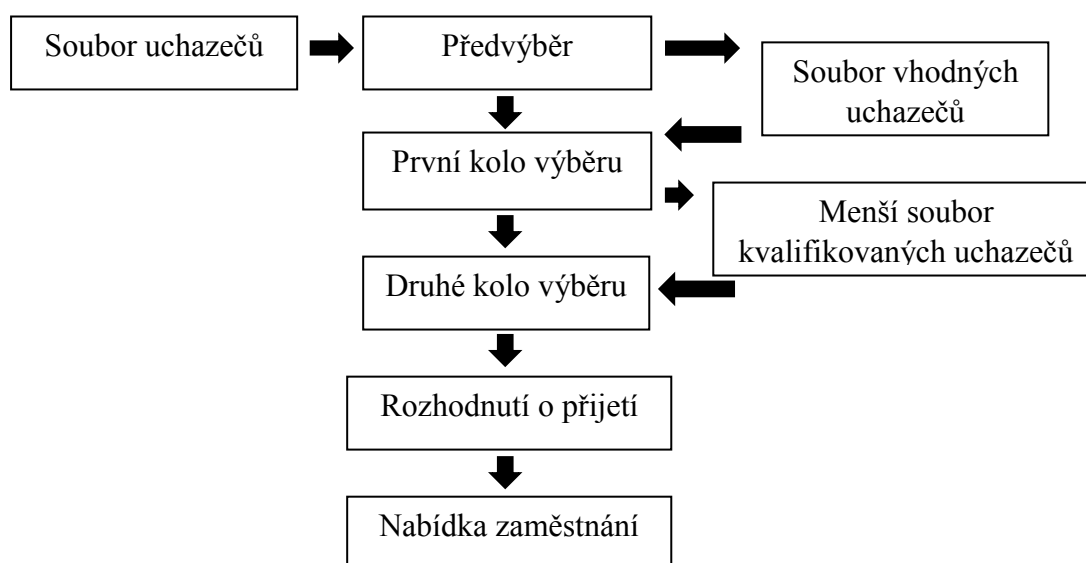
Postup výběru zaměstnanců stanovuje metody, které lze charakterizovat jako specifický postup, jak prozkoumat uchazečovu způsobilost o zaměstnání a schopnost vykonávat danou pozici (Šikýř, 2014).

Než přistoupí organizace k samotnému výběru, je zapotřebí určit, na které vlastnosti a schopnosti bude kladen důraz a které nejsou natolik důležité. Je vhodné sledovat nejen odborné vlastnosti, ale i osobnosti uchazečů. Uchazeč může splňovat kritéria odbornosti a znalosti, avšak jsou-li jeho charakterové vlastnosti nevhodné, existuje riziko, že by mohl narušovat dobré mezilidské vztahy v pracovním kolektivu mezi kolegy. Hledisko charakterových vlastností je zejména u malých firem velmi důležité.

Nejvhodnější uchazeč o zaměstnání musí z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení v organizaci prokázat odbornou způsobilost pro výkon práce, rozvojový potenciál pro potřebný růst v organizaci a měl by přispět k vytvoření harmonických mezilidských vztahů uvnitř organizace. Samotný proces probíhá v jednotlivých kolech výběrového řízení viz. Obr. 2.1.



Obr. 2.1 Proces výběru zaměstnanců



Horváthová (2014, s. 55)

Zpravidla se v prvním kole vyhodnocují materiály, ve druhém kole jsou plánována setkání a testování uchazečů a ve třetím kole se organizace setkává s nejvážnějšími kandidáty.

### 2.3.1 Kroky procesu výběru zaměstnanců

#### Předvýběr uchazečů

Kolo předvýběru uchazečů lze označit také jako administrativní kolo. Cílem je provést prvotní výběr a rozdělit uchazeče dle jejich vhodnosti. Nejvíce vhodní kandidáti jsou pozváni k výběrovému řízení, vhodní kandidáti jsou zváni jen v případě, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nízký, nevhodní kandidáti jsou zdvořile odmítnuti.

#### První kolo výběrového řízení

V prvním kole jsou doplněny informace důležité pro správné rozhodnutí, mezi nimiž bude organizace vybírat kandidáty pro postup do závěrečného kola. Během prvního kola výběru je využita celá řada metod výběru (rozhovor, testy, lékařské vyšetření, případové studie atp.).

#### Druhé kolo výběrového řízení

V druhém kole jsou k rozhodnutí o výběru nejvhodnějších adeptů na nabídku zaměstnání využity výběrové rozhovory a Assessment Centre.

#### Rozhodnutí o přijetí

V této finální fázi procesu výběru zaměstnanců je rozhodnuto, který z doposud úspěšných uchazečů nejvíce splňuje stanovená kritéria.

Při posouzení způsobilosti jednotlivých uchazečů o zaměstnání si organizace klade otázky, zda:

- Uchazeč může vykonávat požadovanou práci, tzn., zda má požadované schopnosti?
- Uchazeč chce vykonávat požadovanou pozici, tzn., zda má požadovanou motivaci?

Odpovědi na tyto otázky slouží manažerům jako podklad pro závěrečné rozhodování o přijetí či odmítnutí uchazeče. Manažer případně ve velkých organizacích personalista porovnává dostupné informace o způsobilosti uchazeče a snaží se zvážit skutečné schopnosti a motivaci uchazeče vykonávat požadovanou práci (Šikýř, 2014).

### **Informování uchazečů o rozhodnutí a nabídka zaměstnání**

Rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta je třeba ihned uchazeči oznámit. Uchazečům, kteří splňují požadavky pro výkon práce, odborný růst i postup v organizaci je dána nabídka zaměstnání. Nejvhodnější je nabídku zaměstnání sdělit ústně i písemnou formou s žádostí, aby vybraný uchazeč potvrdil svůj zájem o pracovní pozici. Pokud uchazeč s nabídkou zaměstnání souhlasí, následují kroky spojené s přijetím zaměstnance a uzavřením pracovněprávního vztahu. Nevhodným uchazečům je zpravidla odeslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním o projevený zájem o pracovní místo (Horváthová, 2014).

### **2.3.2 Metody výběru zaměstnanců**

Kroky na základě jakých metody lze postupovat při výběru zaměstnanců definuje Koubek (2011) následovně:

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů,
- testování uchazečů,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření.

### **Hodnocení životopisů a jiných dokumentů předložených uchazečem**

Tento krok je jeden z nejdůležitějších a je tudíž nezbytný. Hodnocení životopisů je základní a univerzální metoda výběru zaměstnanců. Lze ji použít pro předběžný výběr vhodných uchazečů, ale i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče.

Při hodnocení životopisu porovnáváme požadavky pro výkon práce s údaji z životopisu, zda je uchazeč způsobilý pro výkon práce. Pozornost je věnována údajům o

dosazeném vzdělání, dosavadní praxi, znalostech a dovednostech uchazeče. Uchazeči o zaměstnání jsou následně rozděleni do dvou skupin, buďto se zařadí mezi vhodné uchazeče, tzn., že splňují požadavky pro výkon práce, nebo uchazeči nesplňují nezbytné požadavky pro výkon práce a stanou se tak nevhodnými uchazeči (Šikýř, 2014).

Mezi další dokumenty, které může organizace zkoumat a následně vybírat potencionální zaměstnance patří vyhodnocení dotazníků. Tato alternativa poskytuje údaje o vzdělání, praxi, schopnostech a dovednostech uchazečů. Umožňuje organizaci vyhodnotit, zda uchazeč splňuje požadovaná kritéria.

### **Testování uchazečů**

Tato metoda je považována za doplňkovou metodu výběru a není nutná, je však metodou velmi vhodnou. Testování probíhá pomocí testů nebo Assessment Centre.

Šikýř (2014) tvrdí, že žádný test nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče a testy poskytují pouze doplňkové údaje. Testy mohou být porovnávány s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a s dalšími metodami výběru zaměstnanců. K testování uchazečů se využívají:

- Testy inteligence, které umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Prověřují verbální, numerické a abstraktní myšlení či krátkodobou paměť.
- Testy osobností umožňující na základě vyplněných dotazníků prozkoumání a posouzení charakteristiky a struktury osobností uchazečů pro výkon požadované práce.
- Testy schopností posuzují specifické znalosti a dovednosti uchazečů pro výkon práce, a to pomocí modelových situací (např. uchazečka o místo asistentky dostane za úkol zpracovat v určitém čase daný objem pošty a dokumentů a přitom je pozorováno její rozhodování a jak pracuje s informacemi).
- Testy způsobilosti, které obvykle probíhají formou ukázky práce, jsou způsobem testování, které k výše uvedeným přidává (DeCenzo a kol. 2013). Uchazeč je požádán a musí prokázat, že je způsobilý požadovanou práci vykonat (např. využití zadané pomůcky, oprava atp.)
- Assessment Centre je metoda využívána nejen pro výběr, ale i pro hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, protože komplexně posuzuje pracovní výkon a rozvojový potenciál. Použití AC jako metody výběru zaměstnanců je založeno na zkoumání

výsledků práce a chování uchazečů při řešení modelových úkolů a případových studií buďto individuálně nebo ve skupinách. Uchazeč musí prokázat odbornou způsobilost pro výkon práce, ale i potřebný rozvojový potenciál pro odborný rozvoj a funkční postup. Řešení modelových situací a případových studií je doplněno pohovory a testy, které prověří skutečné schopnosti a motivaci uchazečů.

### Výběrový pohovor

Tento krok je stejně jako hodnocení dokumentů od uchazeče nezbytným krokem při výběru zaměstnanců. Výběrový pohovor je osobní setkání manažerů či personalistů s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na základě hodnocení jejich životopisů případně dotazníků. Je vhodné, pokud výběrový pohovor vede vedoucí zaměstnanec (manažer), který je potencionálním nadřízeným. Účelem této metody výběru zaměstnanců je ověřit a doplnit rozhodující informace o uchazečích, posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů, informovat uchazeče o podmínkách práce a zjistit uchazečovu představu o podmínkách práce.

Lze rozlišit strukturované výběrové pohovory, kdy jsou dopředu připraveny otázky včetně jejich pořadí a modelové odpovědi, avšak jsou náročnější na přípravu. Druhou formou pohovoru jsou nestrukturované výběrové pohovory, které se vedou bez zvláštní přípravy, pouze na základě vymezení hlavního cíle pohovoru. Otázky jsou voleny podle aktuálního vývoje pohovoru a reakcí uchazeče. Možností je i volba polostrukturovaného pohovoru, kdy je část pohovoru strukturovaná a část nestrukturovaná.

Tab. 2.2: Výhody a nevýhody výběrového pohovoru

VÝHODY	NEVÝHODY
umožňuje tazateli klást uchazeči otázky zaměřené na jeho zkušenosti	nemusí mít dostatečnou platnost a spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů
umožňuje tazateli podrobněji popsat pracovní místo i organizaci a naznačit podmínky smlouvy	úspěch pohovorů závisí na dovednostech tazatelů (mnoho lidí vede pohovor špatně)
umožňuje setkání tváří v tvář, lze posoudit případně začlenění uchazeče do organizace	může vést k předpojatému a subjektivnímu posouzení uchazeče ze strany tazatele

Zdroj: Armstrong (2015, s. 287)

Většina nevýhod se projevuje v případě nestrukturovaných pohovorů a lze je eliminovat využitím pohovorů strukturovaných a také výcvikem tazatelů, stejně tak lze omezit subjektivní posuzování uchazečů zapojením více tazatelů (Armstrong, 2015).

Oba způsoby vedení pohovorů mohou být vedeny jako výběrový pohovor mezi čtyřma očima (jeden tazatel a jeden uchazeč tzv. pohovor 1+1), popřípadě výběrový pohovor před komisí (více tazatelů a jeden uchazeč). Výhodou pohovoru 1+1 je větší uvolněnost uchazeče a také snadnější domluva na čase a místě konání pohovoru. Jediný posuzovatel si naopak nemusí stíhat zapisovat důležité poznámky a dojmy ze setkání a může se dopustit snadněji chyb, které tazatelé dělají.

### **Chyby v pohovorech**

V průběhu rozhovoru se tazatelé dopouští často celé řady chyb:

- tazatel není dostatečně připraven,
- tazatel vládne rozhovoru – mnoho mluví, málo naslouchá
- tazatel klade mnoho otázek najednou,
- tazatel si v průběhu nedělá poznámky,
- tazatel vyslovuje svůj názor, komentuje odpovědi,
- tazatel činí předčasné závěry (Kociánová, 2010).

Mezi nejčastější chyby, kterých se však tazatelé při výběru kandidátů při výběrových pohovorech dopouští, patří hodnotitelské chyby:

- Haló efekt – určité oblasti jsou pro tazatele tak výrazné, že zastiňují nedostatky v jiných oblastech.
- Předsudky – tazatel nesmí diskriminovat určitou skupinu uchazečů na základě jeho předsudků bez ohledu na kandidátovi schopnosti a zkušenosti.
- Rychlé úsudky – tazatel by neměl dávat pouze na první dojem. Jeho názor pak lze těžko ovlivnit a je zamezeno získání širšího rozsahu informací.
- Efekt zrcadla – tazatel nesmí mít tendenci hodnotit lépe ty uchazeče, kteří se jemu podobají.
- Série uzavřených otázek – typy otázek je nutné střídat, aby tazatel nedostával pouze odpovědi ano/ne.
- Sugestivní otázky – otázky musejí být kladeny tak, aby nepředjímalí odpovědi. (Horváthová, 2014).

Stále častější jsou tak pohovory před více posuzovateli, které tyto chyby eliminují. Tazatelé v menších firmách bývají zpravidla majitel či vedoucí pracovník a přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa. Pokud se jedná o místo, kde je v popisu práce vedení a jednání s lidmi, je možnost z důvodů posouzení osobnosti uchazeče přizvat psychologa. Velkou výhodou této formy pohovoru je spravedlivější a přesnější posouzení uchazeče a je menší pravděpodobnost, že by všichni tazatelé chovali stejné sympatie či antipatie k jednotnému typu lidí. Dále může tento způsob pohovoru na uchazeče udělat dojem odbornosti a spravedlnosti. Naopak vyvolává u uchazeče nervozitu. Zorganizovat takové setkání je obtížnější.

### **Zkoumání referencí**

Účelem zkoumání je prověření a rozšíření dostupných údajů o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeče. Pozornost je věnována údajům týkajících se úkolů a povinností uchazeče, pravomocí a odpovědnosti, úrovni motivace, způsobem řešení problémů a dosažených výsledků. Uchazeč musí souhlasit se zkoumáním jeho referencí, které poskytují osoby, které uchazeče znají buďto ze zaměstnání (nadřízený, spolupracovník) nebo ze školy (učitel, spolužák). Při zkoumání však může dojít k subjektivnímu zkreslení informací (Armstrong, 2015).

### **Lékařské vyšetření**

Další metodou, která vypovídá o vhodnosti uchazeče, může být zdravotní prohlídka. Uchazeč na základě lékařského vyšetření poskytne potvrzení o zdravotní způsobilosti.

Mezi další, méně používané metody, které lze pro výběr zaměstnanců využít patří výpis z rejstříku trestů či grafologie. Jedná se o metodu zkoumající rysy člověka prostřednictvím jeho rukopisu.

## **2.4 Možnosti a formy přijímání zaměstnanců**

Přijímání zaměstnanců je třetí etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Tato etapa zahrnuje formální náležitosti přijímání pracovníka a podepsání nové pracovní smlouvy a zařazení do personální evidence. V souladu se zákoníkem práce uzavírá zaměstnavatel se zaměstnancem pro zabezpečení výkonu a obsazení volného pracovního místa:

- pracovní poměr na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou nebo dobu určitou, obvykle v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby (40 hodin),

- dohodu o pracovní činnosti v rozsahu nepřekračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, a to za celou dobu, na kterou byla dohoda uzavřena (nejdéle však 52 týdnů), případně může zaměstnavatel s úspěšným uchazečem o pracovní místo uzavřít dohodu o provedení práce v rozsahu nepřekračující 300 hodin v kalendářním roce (Šikýř, 2014).

Výsledky výzkumu, které uvádí Václavková (2009), uvádí, že hned 83% malých a středních organizací zaměstnává své zaměstnance na dobu neurčitou. Jak velkou stabilitu nabízí svým zaměstnancům MOVIBIO s.r.o., resp. na jaký poměr zaměstnává organizace svým zaměstnancem, bude rozpracováno v kapitole 3.

V některých odborných literaturách je etapa přijímání zaměstnanců zahrnuta do adaptace zaměstnanců, protože obsahuje pouze právní a administrativní kroky, které souvisí s nástupem nového zaměstnance a uvedením na pracoviště.

## 2.5 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců je poslední etapou postupu obsazování volných pracovních míst. Proces začlenění nového zaměstnance do firmy, týmu spolupracovníků i pracovního procesu zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Cílem adaptačního procesu je urychlit integraci nového zaměstnance do organizace, zajistit jeho pracovní výkonnost a lepší orientaci v pracovním prostředí (Stýblo, 2003).

Systematické uvedení nového zaměstnance do organizace a pracovní funkce rozdělují Bedrnová, Nový a kol. (2007) do roviny:

- Sociální adaptace – jde o začlenění zaměstnance do nového pracovního prostředí.
- Pracovní adaptace – zahrnuje začlenění zaměstnance do struktury sociálních vztahů, seznamuje ho s fungováním firmy, povinnostmi a požadavky pracovního místa.

Adaptační proces se kromě nových zaměstnanců týká i zaměstnanců, kteří mění pracovní pozici. Nelze opomenout také provádění zpětné vazby, která musí v průběhu adaptačního období mezi nadřízeným a zaměstnancem pravidelně probíhat.

## 2.6 Shrnutí teoretické části

V první kapitole byly uvedeny vývojové etapy personální práce, modely a význam řízení lidských. Byly vymezeny velikosti a kritéria pro určení malých, středních i velkých podniků a definováno vykonávání personální práce v těchto organizacích. Kapitola obsahuje

také výčet personálních činností se zaměřením na plánování lidských zdrojů, vytváření a analýzu pracovních míst. V neposlední řadě je stanoven postup obsazování pracovních míst a také hlediska, dle kterých lze proces zhodnotit.

V druhé části kapitoly jsou popsána teoretická východiska procesu získávání a výběrů zaměstnanců, která jsou potřebná pro zpracování zejména praktické části této práce. Popis zahrnuje jednotlivé kroky obou procesů, podle kterých je postupováno, včetně grafického znázornění. V neposlední řadě kapitola obsahuje v praxi nejčastěji využívané metody získávání a výběru zaměstnanců.

V následující kapitole 3 bude představena společnost, ve které bude hodnocen proces získávání a výběru zaměstnanců. Kapitola obsahuje základní informace o společnosti, předmět podnikání, sortiment podniku a obchodní strategie organizace. Obsahem kapitoly je také náčrt organizační struktury a popis jednotlivých pozic. Struktura je analyzována z hlediska pohlaví, věku a dosaženého vzdělání.

Na základě teoretických východisek v předchozí kapitole bude v kapitole 4 zhodnocen proces získávání a výběrů zaměstnanců. Úvodem budou charakterizovány metody výzkumu, techniky sběru dat a cíl výzkumu. Pro sběr důležitých dat ke zhodnocení tohoto procesu budou využity metody kvalitativního výzkumu s využitím zejména polostandardizovaných rozhovorů, obsahové analýzy dokumentu a pozorování.



### **3 Charakteristika vybrané organizace**

V následující kapitole budou zmíněny základní informace o vybrané organizaci, se kterou jsem se dohodnul na spolupráci v rámci mé praktické části této bakalářské práce. Jedná se o českou distribuční a montážní organizaci MOVIBIO s.r.o., která se zaměřuje na bezpečnostní systémy a poskytuje technické služby k ochraně majetku a osob.

#### **3.1 MOVIBIO s.r.o. základní informace**

MOVIBIO s.r.o. je společností s ručením omezeným, která byla v České republice zapsána do obchodního rejstříku 5. 5. 2010 a má hlavní sídlo v Bochoři, 4 kilometry jižně od Přerova. MOVIBIO s.r.o. kromě sídla společnosti v Olomouckém kraji otevřelo na jaře roku 2013 pobočku v Moravskoslezském kraji v Ostravě.

##### **3.1.1 Charakteristika právní formy společnosti**

Právní formou firmy MOVIBIO s.r.o. je společnost s ručením omezeným. Společnost s ručením omezeným se řadí mezi kapitálové společnosti a je v České republice nejrozšířenější formou podnikání, upravuje ji zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. MOVIBIO s.r.o. zakládali v roce 2010 tři společníci (fyzické osoby) s celkovým základním kapitálem 200 000 Kč, což byla v roce, kdy společnost vznikla, minimální hodnota základního kapitálu pro založení společnosti s ručením omezeným.

##### **3.1.2 Předmět podnikání, cíle a poslání společnosti**

Jako předmět podnikání má v obchodním rejstříku MOVIBIO s.r.o. uvedenu výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. MOVIBIO s.r.o. je společností, založenou v květnu roku 2010. Od svého založení působí na českém trhu jako distribuční společnost v oboru zabezpečovací techniky. Společnost se zabývá prodejem svých produktů koncovým zákazníkům a to soukromým organizacím i státním institucím. Další činností této společnosti je poskytování montážních, servisních i poradenských služeb spojených s prodejem jednotlivých produktů.

#### **3.2 Sortiment produktů**

Společnost nabízí na českém trhu široký sortiment nabízených produktů. MOVIBIO s.r.o. se zabývá distribucí a montáží zejména kamerových systémů, biometrických systémů a perimetrickou ochranou plotů. Z aktuální nabídky kamerových systémů společnost nabízí průmyslové kamery, kamery s infračerveným přísvitem, termální kamery, záznamové servery a digitální záznamové zařízení. V oblasti biometrických systémů firma specializuje na prodej zařízení zajišťujících identifikaci osob dle čtečky přístupových karet a biometrických údajů

(čtečky otisků prstů, rozpoznávání osob podle oční duhovky, zařízení rozpoznávající obličej atd.).

Vzhledem k vysoce konkurenčnímu trhu se snaží MOVIBIO s.r.o. zaujmout zákazníky dovozem kvalitních zařízení, která v nabídce konkurence nejsou tolik zastoupena.

### **3.3 Obchodní situace firmy**

#### **3.3.1 Analýza trhu**

MOVIBIO s.r.o. v roce 2010 vstoupilo na poměrně zaplněný trh, na kterém ale díky velkému množství konkurenčních výhod patří mezi přední firmy v tomto oboru v regionu působnosti. Mezi konkurenční firmy patří:

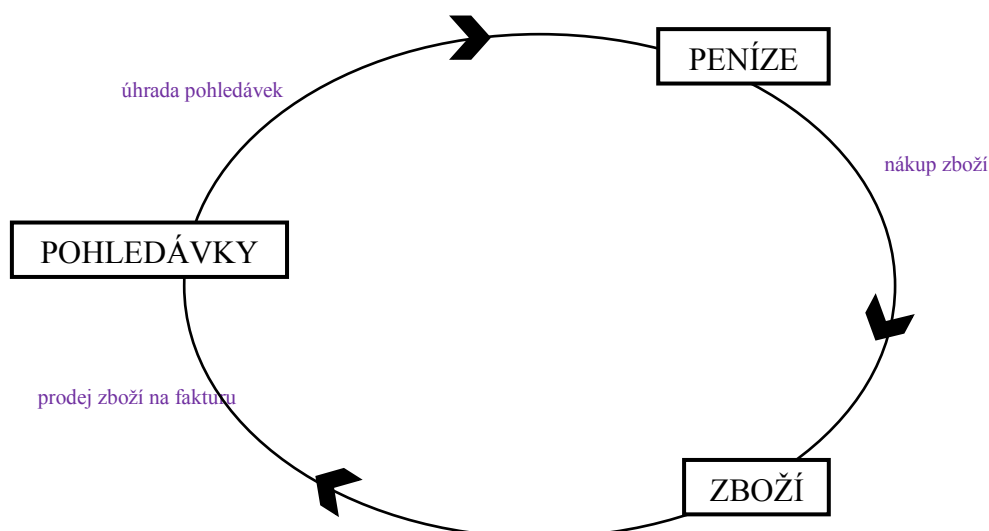
- ABBAS, a.s.
- SICURIT CS, spol. s r.o.
- Alarm Absolon, spol. s r.o.
- ATIS group s.r.o.
- IAKOM CZ s.r.o.

Zmíněné firmy společnost MOVIBIO s.r.o. velikostí překonávají, nicméně meziročním procentuálním růstem tržeb i zisků dokáže společnost konkurovat.

#### **3.3.2 Proces získávání zdrojů a majetku firmy**

Obr. 3.1 znázorňuje obchodní koloběh organizace a popisuje, jak jsou získávány finanční zdroje na nákup dalšího zboží. V obchodním koloběhu je zaznamenána situace z roku 2015, kdy měla organizace čistě obchodní charakter. Na přelomu roku 2015 – 2016 společnost uvedla na trh vlastní značku a rozšířila tím tak svůj sortiment. V obchodním koloběhu by bylo nově nutno zaznamenat, že část svého sortimentu již obchodně-výrobní společnost sama vyrábí a prodává pod vlastní značkou Movitec.

**Obr. 3.1** Obchodní koloběh společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

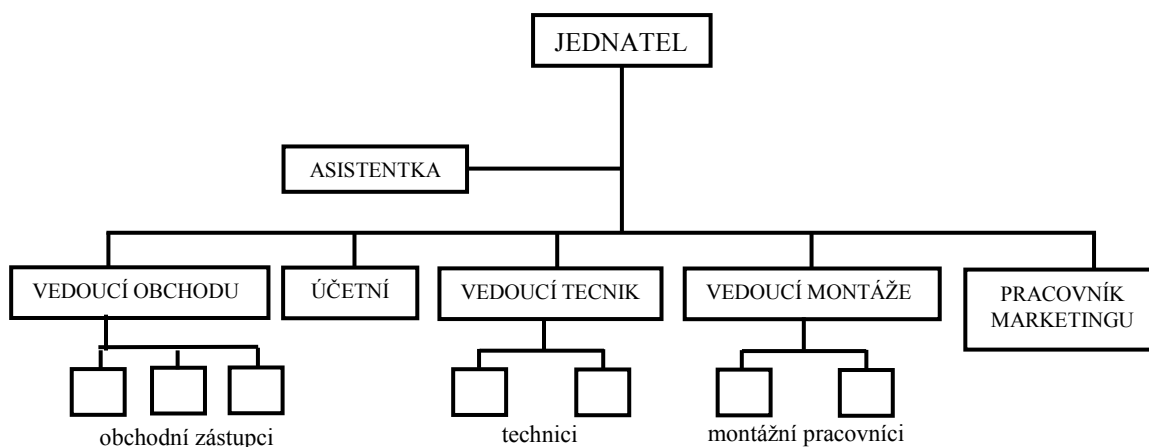
### 3.4 Organizační struktura

MOVIBIO s.r.o. patří mezi malé firmy čítající 14 zaměstnanců na těchto pozicích:

- Vrcholový management  
1 jednatel (majitel)
- Obchodní oddělení  
1 vedoucí obchodu  
3 obchodní zástupci
- Sekretariát  
1 asistentka a fakturantka
- Účetní oddělení  
1 účetní
- Technické oddělení  
1 vedoucí technického oddělení  
2 technici
- Oddělení montáže  
1 vedoucí montáže  
2 montážní pracovníci
- Marketingové oddělení  
1 pracovník marketingového oddělení

Ve společnosti pracuje 12 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 2 na vedlejší pracovní poměr. Dále společnost přijímá pracovníky na dohodu o provedení práce a to dle potřeby a náročnosti montáží. Zpravidla uzavírá organizace dohodu o provedení práce s 3 – 4 pracovníky jako výpomoc pro technické a montážní oddělení. Nejčastěji v období od června do září. Na dohodu o provedení pracovní činnosti není zaměstnáván nikdo. Organizační struktura společnosti je znázorněna v Obr. 3.2.

**Obr. 3.2** Hierarchie uvnitř společnosti



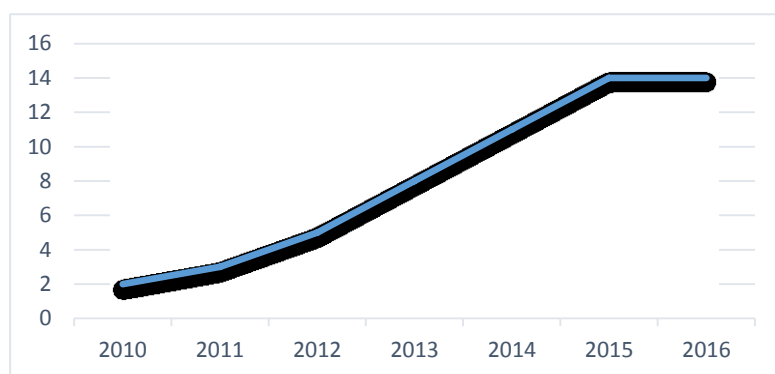
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Všichni zaměstnanci působí v sídle společnosti nedaleko Přerova, s výjimkou obchodního zástupce vykonávajícího svou činnost na pobočce v Ostravě. Jak je znázorněno v Obr. 3.2, obchodní činností se zabývá obchodní oddělení, složené z vedoucího obchodu a tří obchodních zástupců. Již jeden zmiňovaný obchodní zástupce působí v Moravskoslezském kraji, přičemž zbylí dva pod záštitou vedoucího obchodu obstarávají trh na jižní a střední Moravě. V květnu roku 2016 plánuje majitel organizace vstoupit na Slovenský trh otevřením nové kanceláře v Žilinském kraji v Liptovském Mikuláši. Současně s otevřením nové kanceláře vznikne pracovní místo, které bude obsazeno novým obchodním zástupcem. V souvislosti s nově vzniklým pracovním místem obchodního zástupce v Liptovském Mikuláši je uvažováno také o zřízení pracovní pozice sekretářky (fakturantky, asistentky). Případné rozšíření zaměstnanecké struktury proběhne po půl roce provozu nové pobočky, kdy bude potřeba nové pracovní síly analyzována na základě pracovního vytížení ostatních zaměstnanců způsobeného působením na Slovenském trhu.

Pracovníci technického oddělení vykonávají práci v sídle společnosti na rozdíl od montážních pracovníků, kteří pracují v „terénu“ a zabývají se montážemi nabízených produktů. Při větších a náročnějších projektech jsou při montážích využívány služby dalších 2 externích pracovníků, kteří jsou vázáni uzavřením dohody o provedení práce. V březnu 2016 se uskuteční výběrové řízení na nového technika.

Pracovník marketingu se zabývá podporou prodeje, spravuje e-shop a webové stránky organizace.

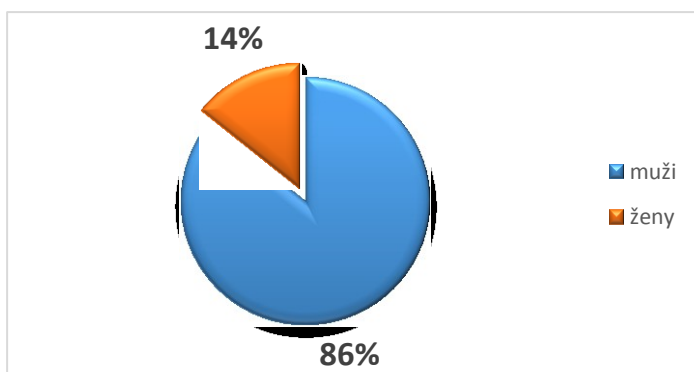
**Graf 3.1** Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Z grafu 3.1 vyplývá, že počet zaměstnanců každý rok roste. Při založení společnosti tvořili zaměstnaneckou strukturu 2 jednatele (společníci). Třetí společník poskytl vklad, nebyl však nijak angažován ve vedení a řízení organizace. V průběhu času se struktura rozrostla o asistentku, obchodníka, technika, pracovníka marketingu a účetní. V roce 2013 došlo jednatelem (společníkem) k odkupu podílů od 2 zbylých společníků a od prosince 2013 vlastní organizaci jediný majitel. S prodejem svého podílu také zanikla pozice druhého jednatele. V průběhu času byly jednotlivé úseky rozšiřovány až do současného stavu struktury. V období březen - duben 2016 se uskuteční 2 výběrová řízení.

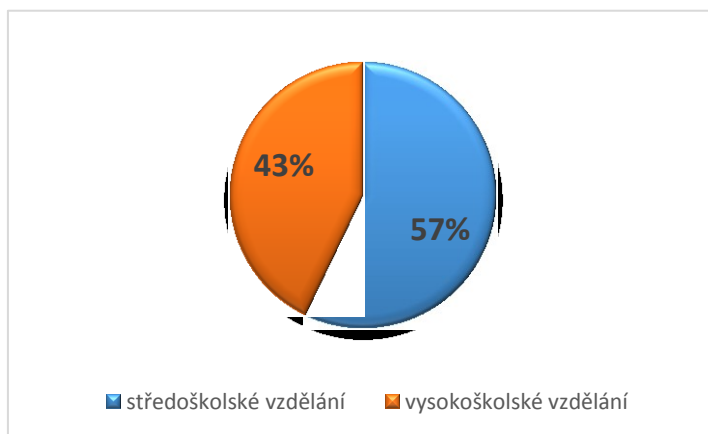
**Graf 3.2** Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů.

Z celkového počtu 14 zaměstnanců ve firmě tvoří 86% zaměstnanců muži (12) a 14% ženy (2).

**Graf 3.3** Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Z grafu 3.3 lze vyčíst, že rozložení vysokoškolského a středoškolského vzdělání je téměř vyrovnané. Ve společnosti mírně převládá středoškolské vzdělání zaměstnanců, celkem 8 (57%). Naopak zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je celkem 6 (43%). Průměrný věk všech zaměstnanců je 36,2 let, což lze považovat za poměrně mladý pracovní kolektiv.

### 3.5 Personální útvar ve společnosti

Personální útvar v organizaci vzhledem k velikosti podniku není zřízen. Veškeré personální činnosti tak vykonává jednatel, který se zabývá veškerými procesy spojenými s řízením lidských zdrojů. Náplní práce je tak personální plánování lidských zdrojů, výběr a

přijímání zaměstnanců, optimalizace struktury zaměstnanců, personální administrativa, docházka zaměstnanců do práce, povyšování a stanovení výše mezd. Jednatel má v personální oblasti stanovenou strukturu hodnocení a odměňování svých zaměstnanců, mzdovou politiku a vzdělávání svých zaměstnanců, která je závislá na dané pozici zaměstnance.

V činnostech, jako je zveřejňování informací o volném pracovním místě, plánování výběrových procedur, zajišťování školení zaměstnanců či některých administrativních kroků napomáhá asistentka, která vykonává činnost na základě rozhodnutí jednatele. Další činností, kterou lze delegovat na asistentku je správa docházkového systému.

Jednatel má kancelář v sídle organizace, kde mimo jiné plní personální úkoly spojené s řízením lidských zdrojů. Při výběrových řízeních probíhá většina výběrovým pohovorů v sídle organizace stejně jako další výběrové procedury (např. testování uchazečů, ukázka práce). V ojedinělých případech jsou výběrové pohovory uskutečňovány v kavárně či restauraci, případně v kanceláři na pobočce v Ostravě. Testování uchazečů na některé pracovní pozice probíhají v terénu.

### **3.6 Komunikační strategie firmy**

Vzhledem k velikosti firmy preferuje MOVIBIO s.r.o. přímou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Každé pondělí se koná strategická porada společnosti, kde jsou jednou měsíčně stanoveny priority vývoje obchodů pro následující měsíc. Mimo porady společnost MOVIBIO s.r.o. ke komunikaci využívá také virtuální privátní síť (VPN) jednoho z mobilních operátorů, díky čemuž má telefonní komunikaci ve firmě zdarma, a tak jsou zaměstnanci kdykoli k zastížení a delegování povinnostmi. Zaměstnanec je tak kdykoli pod kontrolou, a to i v době svého volna. Z pohledu zaměstnavatele to prospívá efektivitě fungování firmy, avšak u zaměstnanců to může snižovat jejich spokojenost.

### **3.7 Zabezpečení bezpečnosti práce uvnitř firmy**

Ve firmě je zabezpečováno pravidelné přezkušování pracovníků dle vyhlášky č. 50/1978 Sb. Tato vyhláška stanoví stupně odborné způsobilosti pracovníků, kteří se zabývají obsluhou, nebo prací na elektrických zařízeních, projektují je, vyrábějí, montují, nebo provozují. Dále jsou zaměstnanci pravidelně poučováni o bezpečnosti práce, požární bezpečnosti a zaměstnanci se služebními automobily podstupují pravidelná školení řidičů.

## **4 Zhodnocení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců**

Zhodnocení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců proběhne na základě teoretických východisek v první části práce. Kapitola zmiňuje výzkumné metody a techniky sběru dat, které lze ke zhodnocení procesu využít. Cílem výzkumu je zhodnotit současný proces získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti MOVIBIO s.r.o. Po zhodnocení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců a zhodnocení problémových oblastí je úkolem vytvořit návrhy na zlepšení a učinit doporučení.

### **4.1 Techniky sběru dat**

Pro sběr dat důležitých pro zhodnocení tohoto procesu bude využito metod kvalitativního výzkumu, zejména polostandardizovaných rozhovorů, obsahové analýzy dokumentu a pozorování. Veškeré informace, které jsou uvedeny, jsou získány na základě rozhovorů s jednatelem společnosti, který se zabývá personálními činnostmi a veškerá rozhodnutí týkající se vytváření pracovních míst, přeřazení zaměstnanců či samotný proces získávání a výběru dat jsou v jednatelově kompetenci. Částečně jsou také čerpány informace pomocí rozhovorů se zaměstnanci podniku. Dále budou jednatelem poskytnuty dokumenty k analýze obsahu, klíčové při procesu získávání a výběru zaměstnanců. Poslední metodou, která napomůže zhodnotit proces, je využití pozorování při výběrových řízeních.

### **4.2 Výzkumné metody**

Pro pochopení rozdílů mezi kvantitativním a kvalitativním přístupem je nejprve nutné jednotlivé metody výzkumu stručně rozlišit. Cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz, které byly vytvořeny předem, naopak cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nových hypotéz a následně vytváření teorií. Základním rozdílem je tedy způsob poznávání. Metoda kvantitativního výzkumu je deduktivní tzn., že se při dodržování pravidel logiky vyvozují nová tvrzení. Metoda kvalitativního výzkumu je induktivní, což znamená, že se postupně ze získávaných dat z dílčích poznatků vyvozuje obecný závěr, teorii. Rozdíl je patrný i v redukci informací. V kvantitativním výzkumu je získáván rozsah informací omezen o mnoha jedincích, kdežto v kvalitativním výzkumu je získáno mnoho informací o velmi malém počtu jedinců. U kvantitativního výzkumu je dosaženo vysoké reliability, ale nízké validity. Kvalitativní výzkum se naopak vyznačuje nízkou opakovatelností se stejnými výsledky, ale vysokou platností (Široký a kol., 2011).



### 4.3 Současný proces získávání zaměstnanců

Jednatel společnosti vytvořil plán lidských zdrojů, ze kterého plyne potřeba nových zaměstnanců. Potřeba nových zaměstnanců plyne nejen z vytváření nových pracovních míst v organizaci, ale i při odchodu stávajících zaměstnanců do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou, přeřazení na jinou pracovní pozici či úplný odchod zaměstnanců z organizace kvůli následnému nahrazení zaměstnance na daném pracovním místě.

Při zajištění potřeby nového zaměstnance rozhodne jednatel společnosti o zveřejnění nabídky volného pracovního místa. Rozhodne, kterou z metod k získání potenciálního zaměstnance využije a zejména z jakých zdrojů bude čerpat.

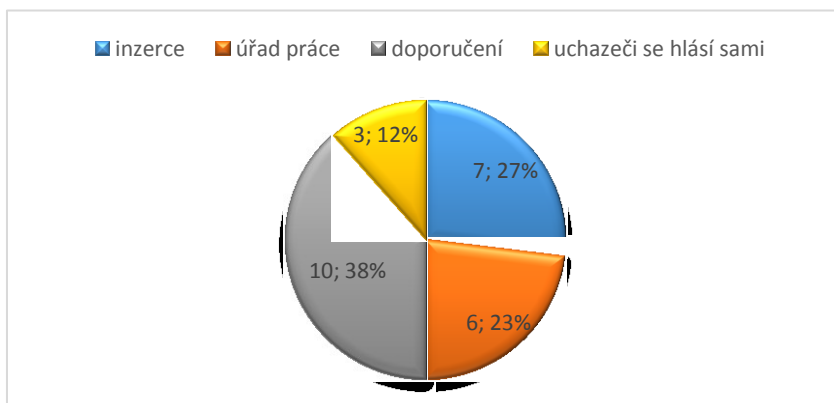
#### 4.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

V případě obsazování volného pracovního místa upřednostňuje jednatel externí zdroje. Důvod je zřejmý, v případě malých podniků „není odkud brát“ a obsazení některé z nově vzniklých pozic stávajícím zaměstnancem je spíše výjimečné. Jediným případem, kdy organizace využila při obsazení nového pracovního místa vlastních zdrojů, bylo při rozšíření obchodního oddělení povýšení obchodního zástupce na vedoucího obchodu. Zbytek vedoucích pracovníků byl získán z externích zdrojů.

#### 4.3.2 Metody získávání zaměstnanců

Jak lze vyčíst z grafu 4.1 zpracovaného na základě informací od jednatele, nejčastěji je k náboru uchazečů o pracovní místo v organizaci MOVIBIO s.r.o. využíváno k získávání zaměstnanců doporučení současného zaměstnance nebo blízké osoby v okolí jednatele, úřad práce a inzerce na internetu. V případě inzerce na internetu se jedná o inzerci na webových stránkách organizace a zveřejnění nabídky na pracovních portálech (profesia.cz a jobs.cz). Poslední využívanou metodou je situace, kdy se uchazeči nabízejí sami.

**Graf: 4.1** Metody využívané k získávání zaměstnanců v organizaci MOVIBIO s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Z celkového počtu 26 zaměstnanců, kteří byli od založení organizace v roce 2010 s organizací zavázáni (buďto pracovní smlouvou nebo dohodou o provedení práce), se dle statistik vedených jednatelem 38 % zaměstnanců dozvědělo o nabízeném pracovním místě na základě doporučení. Další metodou, pomocí které se minulí či stávající zaměstnanci dozvěděli o pracovní pozici je inzerce na internetu (27%). Z 26 zaměstnanců spjatých v posledních 6 letech se téměř čtvrtina (23%) dozvěděla o pracovní pozici pomocí služeb úřadu práce. Zbýlých 12 % jsou pracovníci, kteří se o práci ucházeli kontaktováním oprávněné osoby.

### **Doporučení**

Při potřebě obsadit volné pracovní místo rozešle jednatel organizace elektronickou zprávu nebo o této potřebě zaměstnance informuje na týdenní poradě. Sdělí základní informace a dá čas pro zpracování seznamu doporučených uchazečů z okolí zaměstnanců. Dále jsou případní uchazeči odkázáni na zveřejněný inzerát na webových stránkách [www.movibio.cz](http://www.movibio.cz) a postupují dle daných pokynů jako zbytek uchazečů.

Jak již bylo zmíněno, téměř 4 z 10 zaměstnanců organizace byli získáni na základě doporučení současného zaměstnance organizace. Doporučení uchazeči na volné pracovní místo současnými zaměstnanci organizace jsou ve většině případů úspěšné. Stávající zaměstnanci si totiž nedovolí doporučit uchazeče na pracovní místo, který by nesplňoval požadované podmínky a neriskoval by ztrátu reputace u nadřízeného či přímo jednatele. Zaměstnanec za tyto doporučení však není nijak odměněn, motivace hledat a doporučit toho nejlepšího uchazeče ze svého okolí může klesat. Dalším důvodem může být fakt, že zaměstnanec zná pracovní prostředí, náplň práce a má přehled o organizaci a tím dokáže odhadnout, koho může doporučit.

### **Inzerce**

Jednatelem je v případě potřeby obsadit volné pracovní místo určen termín zveřejnění nabídky, termín uzávěrky k zaslání nabídek na zaměstnání a informace týkající se pracovního místa (obsah zveřejněného inzerátu).

V přílohách se nachází ukázka nabídek dvou volných pracovních míst (Příloha 1, Příloha 2) zveřejněné 14. února na webových stránkách organizace a pracovních portálech [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz) a [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Inzeráty zveřejňované organizací MOVIBIO s.r.o zpravidla obsahují:

- základní informace o organizaci,
- místo výkonu práce,

- typ pracovního poměru,
- popis pracovního místa
- délka pracovního poměru,
- požadované vzdělání,
- požadavky na životopis
- zaměstnanecké výhody a benefity.

Po podrobné analýze zveřejněné nabídky pracovní pozice na obchodního zástupce (Příloha 1) lze zjistit, že inzerát tentokrát zdaleka neobsahuje veškeré informace, které by obsahovat měl. Neuvedení základních informací o organizaci lze omluvit odkazem na uvedené webové stránky, které tyto informace poskytují. Informaci o práci na plný úvazek je vhodné doplnit o délku pracovního poměru (např. nabízíme práci na plný úvazek na dobu neurčitou). Další neuvedenou informací je poskytování zaměstnaneckých výhod a benefitů. Z inzerátu je zřejmé, že zaměstnavatel poskytuje motivující finanční ohodnocení, není však jasné v jaké podobě. Údaj ohledně nabídky motivačního finančního ohodnocení by mohl být tedy přesnější a v jiném znění. Např. nabízíme finanční ohodnocení v podobě procenta z prodeje / podílu na obratu firmy, zaměstnanecké výhody (služební telefon a automobil) a další benefity.

Naopak informace o místě výkonu práce, typu pracovního poměru, popisu pracovního místa, požadované vzdělání jsou v nabídce práce uvedeny. Je uveden kontakt pro zasílání životopisů i uvedeno číslo pro případné telefonické dotazy.

V případě nabídky práce na pozici technika (Příloha 2) se chybějící údaje a doporučení na doplnění opakují. Oba inzeráty působí věrohodně, přehledně a jsou designově dobře zpracovány.

## **Úřad práce**

V případě uchazečů z úřadu práce jde o nezaměstnané osoby a existuje tedy riziko, že uchazeč již na první pohled nebude působit dobrým dojmem. Je nutno odhalit důvod jeho odchodu z minulé práce a četnost jeho změn zaměstnání např. zkoumáním jeho referencí. Na druhou stranu by bylo chybou, kdyby jednatel na základě předsudků bez ohledu na kandidátovi schopnosti a zkušenosti diskriminoval skupinu uchazečů hlásící se z úřadu práce.

### **Uchazeči se nabízejí sami**

Jednatel organizace má za poslední 2 roky zkušenost, že uchazeči o pracovní místo se hlásí sami. Kancelář sekretářky tak navštěvují uchazeči se zájmem o práci. Vše lze vysvětlit dobrou pověstí organizace a spokojeností stávajících zaměstnanců.

Administrativní kroky týkající se výběrového řízení obstarává asistentka, která sjednává schůzky s uchazeči dle instrukcí jednatele a odpovídá na případné dotazy.

## **4.4 Současný proces výběru zaměstnanců**

Na samotný proces výběru zaměstnanců jsou v MOVIBIO s.r.o. právem kladeny velké nároky. S výběrem souvisí mnoho činností zahrnující několik kroků. Po termínu uzávěrky k zaslání nabídek se zahajují výběrová řízení. Uchazeči s asistentkou plánují jednotlivé výběrové procedury dle nastavených pravidel jednatelem. Každý uchazeč je informován o plánovaném průběhu výběrového řízení. V organizaci je pravidlem rozdělit výběrové řízení na několik kroků – předvýběr uchazečů, 2 kola výběrových pohovorů a následné rozhodnutí o přijetí a nabídnutí zaměstnání.

### **4.4.1 Předvýběr uchazečů**

Předvýběr spočívá v administrativních krocích, kdy cílem je provést prvotní výběr pomocí zkoumání životopisů a rozdělení uchazečů dle jejich vhodnosti. Díky analýze životopisu si jednatel vytvoří první dojem o uchazeči, získá informace o dosaženém vzdělání, praxi a pracovních zkušenostech kandidáta na pracovní pozici. Dále bere také ohled na formální stránku životopisu, která v jisté míře také vypovídá o daném uchazeči. Jednatel tak zjistí, zda se uchazeč může hodit na nabízenou pozici. Nejvíce vhodní uchazeči jsou pozváni k prvnímu kolu výběrového řízení. Z uchazečů o zaměstnání je zpravidla vybráno s ohledem na charakter pracovního místa 8 - 10 potencionálních zaměstnanců. Slušností pak je, aby uchazeči, kteří nebyli vyhodnoceni jako vhodní kandidáti, byli informováni o jednatelově rozhodnutí. Neúspěšní uchazeči jsou tak telefonicky informováni asistentkou o jednotlivých rozhodnutích jednatele.

V jiných organizacích se lze setkat v kroku předvýběru také s požadavkem, aby uchazeč zaslal s životopisem také průvodní (motivační) dopis, který ale není při ucházení se o pracovní místo v MOVIBIU s.r.o. potřebný.

Na 2 zveřejněné nabídky práce se v měsíci březnu ozvalo 43 lidí. Z 24 zaslaných životopisů na pozici technika bylo k prvnímu kolu výběrového řízení pozváno 9 uchazečů.

K výběrovému pohovoru na pozici obchodního zástupce bylo z 19 uchazečů vybráno a následně pozváno 8 potencionálních zaměstnanců.

Největší zájem byl evidován o nabízenou pozici asistentky, kdy se hlásilo na jaře 2014 75 uchazečů.

#### **4.4.2 První kolo výběrového řízení**

V prvním kole dochází k doplnění informací, které jsou důležité pro správné rozhodnutí o výběru těch nejlepších uchazečů do závěrečného kola. K doplnění informací a získání dalšího dojmu z uchazeče dochází při výběrovém pohovoru. Všichni zaměstnanci organizace při výběrových procedurách absolvovali výběrový pohovor. Jednatel organizace považuje tuto metodu jako velmi podstatnou a zároveň základ pro další možnosti výběru.

Prvnímu kolu výběrového řízení je věnována kapitola 4.5, která zahrnuje pozorování výběrových pohovorů uskutečněných organizací v březnu 2016.

#### **4.4.3 Druhé kolo výběrového řízení**

Z prvního kola postoupí zpravidla 2 - 4 uchazeči, u kterých jednatel zvažuje, dle dalších doplňujících otázek u osobního pohovoru, který z doposud úspěšných uchazečů nejvíce splňuje stanovená kritéria, požadavky pro výkon práce, odborný růst i postup v organizaci. V některých případech je další pohovor k doplnění informací řešen pouze telefonicky.

Ke druhým kolům pohovorů byli z výběrového řízení na post obchodního zástupce pozváni 3 uchazeči, kteří úspěšně prošli předvýběrem uchazečů (analýzou životopisů) a prvním kolem výběrových pohovorů. Z důvodu, že všichni doposud úspěšní uchazeči k předchozímu výběrovému pohovoru museli cestovat ze Slovenska, bylo druhé kolo výběrových pohovorů řešeno telefonicky. Jednatel společnosti si díky třem cca 20 minutovým telefonátům s každým z účastníků doplnil potřebné informace a následně vybral nejvážnějšího kandidáta.

V případě výběrového řízení na pozici technika po prvním kole výběrových pohovorů následovalo další kolo výběrového řízení, ke kterému byli pozváni 4 uchazeči. Jednatel považuje za velmi důležité vidět uchazeče vykonávající manuální práci také v praxi a v této fázi výběrového procesu proto volí metody testování uchazečů. Nejvhodnější uchazeči tak byli pozváni, aby se zúčastnili se stávajícími montážními pracovníky práce v terénu, či práce na technickém oddělení. Dva uchazeči byli pozváni na čtvrtek 24. března 2016 a zbylí 2 na

pátek 25. března 2016. Každý den se uchazeči dopoledne účastnili montáže v terénu a v odpoledních hodinách vykonávali práci na technickém oddělení. Oba dny byly zakončeny krátkými pohovory mezi uchazečem a jednatelem, aby byly doplněny další informace a zhodnocena jejich vykonaná práce.

Testování v podobě testů způsobilosti je využito nejen při obsazování pracovního míst na pozice techniků, ale i montážních pracovníků, protože vykonávání jedné činnosti, je podmíněno znalostí činností druhé.

Jiné metody, jako např. zkoumání referencí uchazeče, požadované lékařské vyšetření, výpis z rejstříku trestů či grafologie nejsou využívány a ani není plánováno jejich využití.

#### **4.4.4 Rozhodnutí o přijetí**

V této finální fázi procesu výběru zaměstnanců je rozhodnuto o uchazeči, o kterého má organizace největší zájem. Následně je určeno pořadí, dle kterého by byla pracovní pozice nabízena dalším uchazečům v případě, kdyby dotýčný nabídku na zaměstnání odmítl.

Každý účastník výběrového řízení na pozici obchodního zástupce již při prvním kole výběrových pohovorů vyjádřil velký zájem o nabízenou pracovní pozici, tudíž krok určování pořadí, v jakém bude nabídnuta nabídka práce, byl vynechán.

V případě výběru vhodného pracovníka technického oddělení se jednatel na základě hodnocení vykonané práce 4 uchazečů rozhodl o nejvhodnějším z nich. Jemu bylo následně asistentkou oznámeno rozhodnutí o nabídce pracovního místa. Po potvrzení přijetí nabídky pracovního místa následovala stejně jako v případě obsazení pozice obchodního zástupce schůzka, sloužící k dokončení potřebných administrativních kroků.

Z interních informací vyplývá, že v případě nabídnutí pracovní pozice nejvhodnějšímu kandidátovi, je nabídka práce z 81% přijata. Pouze 5 z 26 „vítězů výběrového řízení“ nabídku odmítlo. Ve všech případech odmítnutí pracovního místa byl důvod, že dotýčný již podepsal pracovní smlouvu jinde.

#### **4.4.5 Nabídka zaměstnání**

V poslední fázi výběrového procesu je zapotřebí informovat doposud úspěšné uchazeče. Nejvhodnějšímu kandidátovi je ústně sdělena nabídka zaměstnání. Potencionální zaměstnanec poté nabídku buďto přijme, vezme si čas na rozmyšlenou nebo nabídku odmítne. V případě odmítnutí je pracovní místo nabídnuto dalšímu v pořadí. S uchazečem, který nabídku přijme, jsou zahájeny kroky spojené s přijetím zaměstnance a uzavřením pracovní

smlouvy. Na základě rozhodnutí úspěšného uchazeče jsou informováni neúspěšní uchazeči, těm je asistentkou odeslána elektronickou poštou zdvořilá odmítavá zpráva.

Po přijetí pracovní nabídky uchazečem následuje sepsání pracovní smlouvy. Podmínkou pro možný nástup nového zaměstnance je však předložení dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání. Jiné podmínky jako předložení výpisu z rejstříku trestů nebo absolvování vstupní lékařské prohlídky nejsou před podpisem pracovní smlouvy nutné.

Potencionálnímu zaměstnanci, který byl vybrán jako nejvážnější kandidát na pozici obchodního zástupce, jednatel telefonicky oznámil jeho rozhodnutí. Nový obchodní zástupce byl vyzván ke schůzce v sídle organizace, aby byly zahájeny další procesy spočívající v podpisu pracovní smlouvy, adaptaci nového zaměstnance a dalšími kroky s těmito procesy související. Stejný postup následoval i v případě nového pracovníka technického oddělení.

#### **4.5 Pozorování při výběrových řízeních**

Pro zhodnocení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci MOVIBIO s.r.o. jsem mimo rozhovorů s jednatelem zvolil také metodu pozorování. Jako pozorovatel jsem se účastnil výběrových pohovorů na dvě nové pracovní pozice.

Pro rok 2016 je z plánu lidských zdrojů zpracovaném v souladu s dlouhodobou strategií organizace zřejmé, že bude potřeba minimálně 2 nových zaměstnanců. První pracovní místo vznikne rozšířením technického oddělení v sídle společnosti od dubna 2016 a druhé z důvodů otevření nové pobočky na Slovensku v květnu 2016. Nabídky práce byly zveřejněny zároveň 15. února na internetových stránkách organizace, dvou pracovních serverech a také nabídnuty úřadem práce.

Na základě vytvoření 2 nových pracovních míst proběhla v březnu 2016 dvě výběrové řízení. V rámci spolupráce s organizací MOVIBIO s.r.o. jsem se jako pozorovatel účastnil všech 1. kol výběrových pohovorů.

##### **Výběrové řízení na technika**

- Přijato životopisů: 24
- Pozváno uchazečů k výběrovému pohovoru: 9

##### **Výběrové řízení na obchodního vedoucí**

- Přijato životopisů: 19
- Pozváno uchazečů k výběrovému pohovoru: 8

Uchazeči byli asistentkou po zaslání životopisů a kontaktních údajů informováni o času, kdy se mají dostavit na výběrový pohovor. Výběrové pohovory probíhaly v pátek 11. a 18. března 2016. V první termín se výběrových pohovorů uskutečněných v odpoledních hodinách zúčastnilo 5 zájemců na místo technika a 4 uchazeči o místo obchodního vedoucího. O týden později se výběrových pohovorů dopoledne zúčastnili 4 lidé ucházející se o místo na technickém oddělení a odpoledne 4 potenciální obchodní zástupci. Jeden pozvaný k výběrovému pohovoru se bez omluvy nedostavil.

Do předem připravených záznamových archů jsem zaznamenával údaje, které jsou analyzovány a posloužily ke zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

V záznamovém archu na každou pracovní pozici (Příloha 3 a 4) byly zaznamenávány odpovědi na otázky:

- Jak se jmenuje účastník pohovoru?
- Jakého je účastník pohlaví?
- Jaký je jeho věk?
- Kde pohovor probíhal?
- Kolik lidí se aktivně účastnilo pohovoru?
- Byla osoba, která vedla pohovor připravena?
- Jaká byla atmosféra u pohovoru?
- Byly kladeny diskriminační otázky?
- Bylo řečeno vše?
- Dostal uchazeč prostor na otázky?
- Jak dlouho pohovor trval?
- Jaká je národnost uchazeče?

V případě pozorování výběrového řízení na post obchodního zástupce působícího na zahraničním (slovenském) trhu je také zaznamenáván údaj týkající se národnosti uchazeče.

#### **4.5.1 Vyhodnocení pozorování výběrového řízení na pozici technika**

První otázka týkající se jména uchazeče posloužila pouze pro lepší orientaci v záznamovém archu a pro výzkum nemá žádnou vypovídající hodnotu.

Pro charakter obsazované pozice bylo zřejmé, že většina uchazečů bude mužského pohlaví, což se také potvrdilo (všech 24 přijatých životopisů zaslali muži). Výběrových pohovorů na pozici technika se tedy zúčastnilo 9 mužů. Průměrný věk uchazečů byl 31 let.



Všech devět výběrových pohovorů se uskutečnilo v kanceláři jednatele. Výhodou uskutečnění těchto osobních setkání v sídle organizace, je možnost ukázat uchazeči pracoviště. V první termín 11. března se výběrového pohovoru, kromě jednatele účastnil i přímý nadřízený potencionálního technika. Účast vedoucího technického oddělení umožnila, že oba tazatelé si stihli zapisovat důležité poznámky a dojmy ze setkání. Zároveň byly účasti technika eliminovány případné chyby. Druhého termínu výběrových pohovorů se z důvodů pracovního vytížení již potencionální přímý nadřízený neúčastnil. Potvrzuje se tak fakt, že uskutečnit výběrové pohovory s více tazateli je organizačně náročnější kvůli časovému vytížení jednotlivých zaměstnanců. Velkým rozdílem byla atmosféra u pohovoru. V případě, kdy se s uchazečem bavil jednatel i případný nadřízený, uchazeč nepůsobil uvolněně a atmosféra byla profesionální a vážná. Naopak při účasti pouze 1 tazatele byla atmosféra uvolněnější a více přátelská. Profesionálně na mě působila pouze v případě 19 letého uchazeče, pro kterého to byl první pohovor v životě. Nevýhodou účasti vedoucího technického oddělení byl chybějící čas jednatele k zapsání všech získaných informací. V jednom případě se vyskytla diskriminační otázka na 54 letého uchazeče, který vystřídal za posledních 5 let 3 zaměstnání. Pro uchazeče bylo téma nepříjemné a nechtěl se o osobních důvodech této skutečnosti bavit.

Pohovory však byly ve všech případech vedeny strukturovaně a tazatelé měli většinu otázek připravenou dopředu. Pouze v jednom případě jsem měl dojem, že uchazeč neobdržel veškeré důležité informace a nedostal prostor na otázky. Vše bylo dle mého subjektivního názoru zapříčiněno nezájmem uchazeče a jeho údajnému nedostatku času (celý pohovor trval pouze 15 minut). Průměrná doba pohovoru byla 34 minut. V případě, kdy byly pohovory vedeny 1 osobou a byla méně profesionální atmosféra, bylo překvapivě řečeno více informací.

#### **4.5.2 Vyhodnocení pozorování výběrového řízení na pozici obchodního zástupce**

Při výběrovém řízení na pozici technika se očekával zájem pouze mužů, u dalšího výběrového řízení na pozici obchodního zástupce tomu však bylo už jinak. Z 19 přijatých životopisů bylo 12 od mužů a v 7 případech byl životopis zaslán ženou. K výběrovému pohovoru bylo pozváno 6 mužů a 2 ženy, z toho 1 muž se výběrového pohovoru bez omluvy nezúčastnil. Tento uchazeč se až zpětně omlouval a dožadoval náhradního termínu výběrového pohovoru, který se však již neuskutečnil. Takový přístup potencionálního zaměstnance přijde jednatelem neprofesionální a nepřípustný.

Poněvadž byla obsazována nově vzniklá pozice obchodního zástupce, který bude působit na Slovensku, zaslalo životopis 14 uchazečů slovenské a 5 uchazečů české národnosti.

Výběrových pohovorů se účastnilo 6 slovenských a 1 český potenciální uchazeč. Průměrný věk byl 34 let.

V prvním termínu výběrových pohovorů se polovina uchazečů dostavila do sídla společnosti v Olomouckém kraji, druhá polovina uchazečů absolvovala výběrový pohovor v Ostravě v kavárně při služební cestě jednatele. V první termín 11. března se výběrového pohovoru, kromě jednatele účastnil i vedoucí obchodu. Účast dalšího tazatele opět umožnila, že si oba stihli zapisovat důležité informace. Druhého termínu výběrových pohovorů se však již potencionální přímý nadřízený neúčastnil. Velkým rozdílem byla atmosféra u pohovoru nejen vlivem účasti pouze 1 tazatele, ale i prostředím, ve kterém se pohovor konal. V případě pohovoru v kanceláři jednatele na mě pouze v jednom případě působila přátelská atmosféra, u pohovorů v kavárně panovala uvolněná atmosféra na všech setkáních s potencionálními obchodními zástupci. Při pohovorech s ženami jsem očekával případné diskriminační otázky na počet dětí, plány do budoucna atp., ty však z úst tazatele nezazněly. Tazatel ani nekladal mnoho otázek najednou a nekomentoval odpovědi uchazečů.

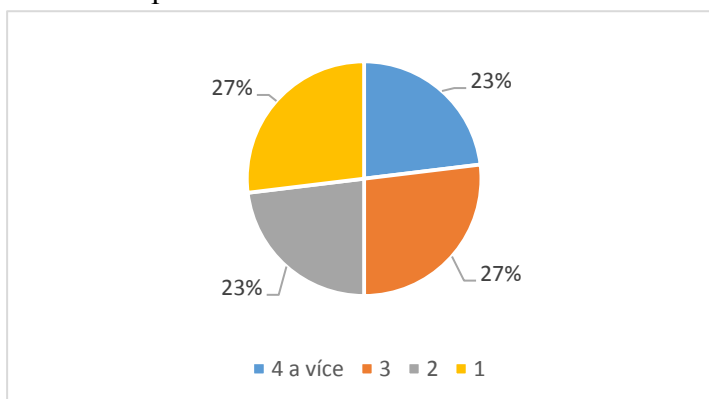
Všechny pohovory měly opět strukturu a otázky byly kladeny s logickou návazností. Uchazeč dle mého úsudku vždy obdržel veškeré potřebné informace a měl prostor na vlastní otázky. Průměrná doba pohovoru byla podobná jako v případě výběrového řízení na pozici technika, a to 35 minut. Schůzky v kavárně však byly kratší, nicméně nemám pocit, že by to mělo vliv na kvalitu výběrového pohovoru a množství sdělených informací.

Účast u pohovorů pro mě byla obrovskou zkušeností a poskytla mi zajímavé informace pro zhodnocení výběrových pohovorů.

#### **4.6 Fluktuace zaměstnanců**

Pro zjištění, zda jsou vybraní zaměstnanci v organizaci spokojeni na daných pozicích, byl na základě rozhovoru s jednatelem zpracován následující graf. Z grafu 4.2 vyplývá, že fluktuace zaměstnanců je poměrně nízká. Zaměstnanci jsou tak zřejmě na svých pracovních pozicích spokojeni a proces získávání a výběru zaměstnanců je prováděn kvalitně.

**Graf 4.2** Délka zaměstnání pracovníků

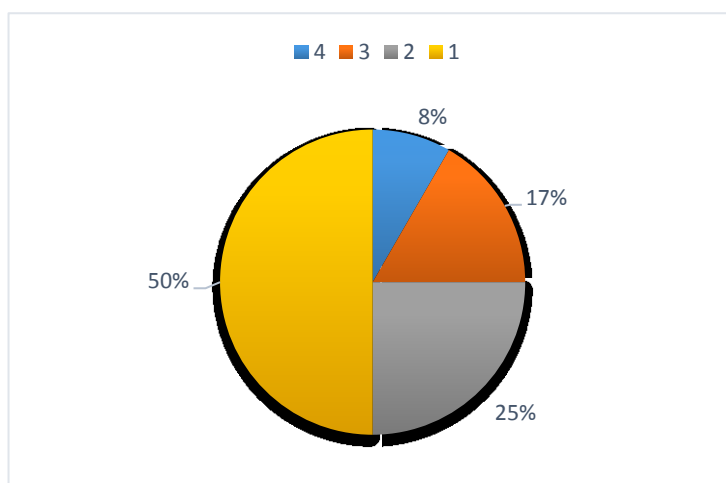


Zdroj: Vlastní zpracování dle informací získaných rozhovorem s jednatelem

Z výzkumu na základě dat získaných po rozhovoru s jednatelem (Příloha 6), je z Grafu 4.2 zřejmé, že z celkového počtu 27 současných či bývalých zaměstnanců bylo 27% (7) zaměstnanců vázáno k organizaci pouze jeden rok, stejné množství zaměstnanců je, či bylo v organizaci 3 roky. Ve stejném rozložení je i počet zaměstnanců působících u organizace 2 a 4 roky 23% (6).

Graf nerozlišuje, zda zaměstnanec u organizace ještě působí, proto v grafu 4.3 bude znázorněna délka jen těch zaměstnanců, kteří v organizaci již nepůsobí. Na první pohled vypovídá graf o velké fluktuaci a situaci, že polovina (tj. 6) zaměstnanců v organizaci nepůsobilo více než 1 rok. Ve všech případech se jednalo o neprodloužení pracovní smlouvy, která byla podepsána na dobu určitou. V polovině těchto případů byla následně daná pozice zrušena. Jedna čtvrtina všech již bývalých zaměstnanců působila ve firmě pouze 2 roky, 17% zaměstnanců 3 roky a pouze 8% 4 roky.

**Graf 4.2** Délka zaměstnání pracovníků, kteří již v organizaci nejsou zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Nutno však podotknout, že pokud není zahrnut odchod účetních a asistentek, při neprodloužení pracovní smlouvy bylo v 6 z 9 případů zároveň dané pracovní místo zrušeno. Vysoký odchod zaměstnanců tak souvisí s nově vytvořeným místem, které je však po roce opět zrušeno.

Za 6 let je v organizaci druhá účetní a třetí asistentka. Lze jen polemizovat, zda odchody těchto pracovníků souvisí s nespokojeností v organizaci, či nárocích vedení organizace a jejich nedostatečné kvalifikaci a schopnostech vykonávat danou práci. V případě nedostatečné kvalifikace a schopností těchto pracovníků by bylo zapotřebí si následně položit otázku, zda je kvalitně prováděn proces získávání a výběru zaměstnanců na dané pracovní pozice.

## **5 Zhodnocení problémových oblastí**

Současný proces získávání a výběru zaměstnanců považují za kvalitní a propracovaný. I když se jedná o malý podnik, kde je personální činnost vykonávána jednatelem za pomoci asistentky a případně vedoucích pracovníků, jsou za 6 let fungování na českém trhu nejpodstatnější chyby odstraněny.

Největším problémem, pro který již byla učiněna patřičná opatření, bylo zkrácení časového zatížení procesu získávání a výběru zaměstnanců. V pěti případech se v prvních 5 letech provádění procesu stalo, že uchazeč, který byl vybrán, a byla mu nabídnuta pracovní pozice, ji odmítl s tím, že již přijal nabídku jinde. Organizace tak mohla přijít o velmi kvalitní pracovní sílu a musela tak nabídnout pracovní místo dalšímu, v některém případě méně vhodnému kandidátovi. Nutností tak bylo zkrácení celého procesu a delegování některých činností na asistentku. Nyní se zdá, že opatření zavedená v roce 2015 jsou účinná, protože obě nabídky na výběrová řízení v březnu 2016 byla přijata ihned prvním adeptem. Celý proces od zveřejnění nabídky 2 volných pracovních míst až po podepsání smluv tak trval 5 týdnů. Dříve se tento proces probíhal i více než 2 měsíce.

Další oblastí, která činila velké potíže, byl nestanovený postup od vyhlášení výběrového řízení po výběr nejvhodnějšího kandidáta. Jednatel přiznal, že mnohdy v začátcích při výběrových procedurách spíše improvizoval, než aby postupoval dle stanoveného plánu. Tento problém byl již za 6 leté fungování firmy odstraněn.

Při dotazu týkajícího se možností stáží či praxí ve společnosti mě potěšil přístup a náklonost k této velké příležitosti pro studenty a čerstvé absolventy. Přesto v této oblasti

shledávám nedostatky a lze ji považovat za oblast problémovou. Po zjištění podrobných informací jsem zjistil, že za 6 let fungování organizace využili tuto možnost pouze 4 studenti. Domnívám se, že mnoho studentů by možnost využití pracovní praxe vřele přivítalo, avšak o této nabídce neví. Navrhuji informovat studenty či absolventy středních i vysokých škol na webových stránkách organizace, zveřejnit tyto informace ve školách v regionu, případně se zúčastnit pracovního workshopu.

Při hledání mladých uchazečů na dohodu o provedení práce či částečné úvazky, lze také využít pracovních serverů vysokých a středních škol.

V kapitole týkající se analýzy zveřejněných nabídek práce bylo zjištěno, že se v inzerátu objevují nedostatky. Odstraněním těchto nedostatků dosáhne organizace větší informovanosti případných uchazečů, tudíž eliminuje zbytečné dotazy o pracovním místě. Vyřizování velkého množství těchto dotazů může být mnohdy časově náročné.

Další oblastí, kde shledávám na základě zhodnoceného procesu problém, resp. zbytečnou ztrátu času, je pozvání na pohovor i nevyhovujících uchazečů. K pohovorům jsou na základě analýzy životopisů pozváni i nekompetentní uchazeči, u kterých to osoby zajišťující výběrový proces zjistí zbytečně pozdě.

Při pozorování byl shledán problém, že uchazeč neobdržel veškeré informace a nebyl prostor pro případné dotazy. V případě aktuálního výběrového řízení je třeba říci, že uchazeč již před zahájením pohovoru spěchal. Jednatel však připouští, že jsou on či asistentka v několika případech zpětně po ukončení pohovoru telefonicky kontaktováni a jsou jim pokládány otázky, týkající se nabídky práce. Chybou jednatele tak je nevymezení prostoru pro dotazy obou stran.

Sporný je také způsob, kde jsou výběrové pohovory uskutečňovány. Většina z výběrových pohovorů na dvě nově vzniklá pracovní místa se uskutečnila v sídle organizace. Tři výběrové pohovory se však konaly v prostorách kavárny v Ostravě.

Poslední problémovou oblastí, kterou v procesu získávání a výběru zaměstnanců na základě zhodnocení tohoto procesu shledávám, jsou nízké nároky na požadované dokumenty před podpisem pracovní smlouvy. Pokud zaměstnavatel nepožaduje tyto dokumenty při výběrových kolech, měly by být uchazečem předloženy alespoň před podpisem nové pracovní smlouvy. Nebudou tak zatajeny žádné důležité informace.

## 6 Návrhy na zlepšení a doporučení

Poslední kapitola se zabývá návrhy na zlepšení a doporučeními, které by měly vést ke zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci MOVIBIO s.r.o. Všechny návrhy vychází z provedeného pozorování, na základě analýzy obsahu dokumentu a rozhovorech se zaměstnanci organizace. Některé možné návrhy na zlepšení již byly zmíněny v průběhu práce a kapitole týkající se problémových oblastí.

Problémem bylo označeno pozvání nevhodných uchazečů k výběrovému pohovoru. Nevhodné uchazeče lze eliminovat požadavkem přiložení motivačního dopisu k zaslanému životopisu. Zejména na vedoucích pozicích může průvodní dopis o uchazečových dovednostech mnoho napovědět a ušetřit čas. Další možností, jak si prověřit uchazečovi schopnosti, zejména komunikační je telefonický hovor před osobním setkáním. Obou stranám to tak ušetří čas strávený zbytečným pozváním nevhodného uchazeče k pohovoru.

Při výběrových řízeních lze doporučit častější využití testování uchazečů. Zatímco doposud jsou testováni uchazeči pouze na pozice technika a montážního pracovníka, lze testovat i uchazeče na ostatní pozice případně alespoň nové zaměstnance z externích zdrojů na vedoucí pozice. Například testování pomocí testů inteligence a testy osobností prokáže dostatečné uchazečovi znalosti a dovednosti v dané oblasti a umožní prozkoumat, posoudit duševní schopnosti pracovníků. Prověřují verbální, numerické a abstraktní myšlení či krátkodobou paměť. Psychologické testy však spadají do kompetencí odborníků. Testy inteligence či testy osobností lze doporučit, avšak za předpokladu, že jsou uchazečům poskytovány psychologem. V souvislosti s využitím psychologů je zřejmé, že se náklady na výběrové řízení zvýší.

Uchazeče lze při výběrových pohovorech dále prověřit motivačními dotazníky, které zkoumají, jak nabídka práce uchazeče motivuje. Ukáže, jaké má představy o finančním ohodnocení, očekávaných zaměstnaneckých výhodách, benefitech a kariérním růstu v organizaci.

Při analýze zveřejněné nabídky práce 15. února 2016 na dvě nové pracovní pozice jsem v inzerátu shledával detailnější popis o pracovním místě, informace o náplni práce a pracovní podmínky. Případný uchazeč tak dostane kompletní informace a nehrozí, že se hlásí se na uvedené pracovní místo uchazeč, který nemá potřebnou kvalifikaci.

Doporučením, které se týká výběrových pohovorů, je návrh, aby na závěr výběrového řízení byl vymezen čas na uchazečovy dotazy, prostor zeptat se a doplnit si důležité informace týkající se pracovní pozice. Dále ve stanoveném čase poskytnout informace o možném pracovním postupu, kariérním růstu a možných lepších pracovních podmínkách v budoucnu.

Oblastí, která může organizaci velmi pomoci, je podpora metody doporučení zaměstnancem. Jak je na základě zjištěných metod a informací zřejmé, je v organizaci upřednostňována a hojně používána metoda doporučení nového zaměstnance stávajícím pracovníkem. Zaměstnanec za tyto doporučení však není nijak odměněn. Lze poskytnout finanční odměnu za doporučení vhodného kandidáta. Zaměstnanec bude více motivován k hledání ideálního zaměstnance na danou pozici a může tak získat velmi kvalifikovanou pracovní sílu.

V souvislosti s problémem, kde je výběrový pohovor uskutečňován, doporučuji veškerá výběrová řízení uspořádávat v kanceláři, nejlépe v sídle společnosti a to i přes výhodu uvolněnější atmosféry v kavárně. Doporučuji tedy co nejvíce eliminovat případné další výběrové pohovory v kavárnách, restauračních zařízeních apod. a uskutečňovat je především za účasti 3. osoby. Velkou výhodou setkání v sídle je možnost uchazeči představit pracovní prostředí včetně potencionálních kolegů. Alternativou pro výběrové pohovory v Ostravě byla kancelář obchodního zástupce, kde však v měsíci březnu probíhala plánovaná rekonstrukce.

Návrhem pro odstranění případných problémů v oblasti požadovaných dokumentů po uchazečích je podmínka, aby potencionální zaměstnanec předložil kromě dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání také např. reference z bývalého zaměstnání, zprávu z lékařské prohlídky či výpis z rejstříků trestů. Budou tak ověřeny informace poskytnuté uchazečem při výběrových procedurách.

Posledním doporučením je návrh, aby jednatel veškerá důležitá rozhodnutí konzultoval s důvěryhodnou osobou. Tím může být zaměstnanec, který v organizaci pracuje od vzniku podniku, blízká osoba, či vedoucí pracovníci. Dalším, s kým lze konzultovat velká rozhodnutí, je rodinný příslušník či blízká osoba z okolí. Konzultací s další osobou lze eliminovat případné chyby a získat potřebný pohled z jiné strany. Potřebný nadhled může jednateli, který vede organizaci sám, při vedení podniku chybět.

## 7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MOVIBIO s.r.o. na základě teoretických východisek čerpaných z odborné literatury. Účelem práce bylo také zhodnocení problémových oblastí v organizaci MOVIBIO s.r.o. a následné uvedení návrhů na zlepšení a doporučení opatření vedoucích k zefektivnění tohoto procesu.

Bakalářská práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem se zabýval objasněním základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, byly definovány požadavky, postupy a metody zmiňovaných personálních činností.

První kapitola praktické části obsahuje charakteristiku organizace MOVIBIO s.r.o., zahrnuje základní informace o organizaci, organizační strukturu a jsou popsány kompetence osob zabývajících se personálními činnostmi. Další kapitola hodnotí současný proces získávání a výběr zaměstnanců za využití stanovených výzkumných metod. V kapitole jsou popsány zdroje a metody využívané při procesu získávání zaměstnanců, realizace procesu výběru zaměstnanců včetně zkoumání jednotlivých výběrových kol.

V následující kapitole jsem se věnoval aktuálním výběrovým řízením v organizaci. Na základě pozorování výběrových pohovorů jsem zpracovával data uvedená v záznamových arších. Pomocí sběru dat získaných pozorováním, analýzy dokumentů ale i na základě rozhovorů s jednatelem byly zjištěny negativní skutečnosti, které jsem zohlednil v kapitole týkající se problémových oblastí. Z dosavadních informací jsem následně v poslední kapitole, kterou považuji za nejdůležitější část práce, zpracoval návrhy na zlepšení a doporučení opatření v oblastech, kterým by měla organizace věnovat patřičnou pozornost.

Zpracování práce zabývajících se zhodnocením procesu získávání a přijímání zaměstnanců v organizaci MOVIBIO s.r.o. jsem došel k závěru, že tato oblast je na dostačující úrovni. Organizace neporušuje žádná pravidla, dodržuje zákon a je jasně stanoven postup určující průběh celého procesu. Organizace má jasně stanovená pravidla a postupy, které jsou při procesu získávání a výběru pracovníků striktně dodržovány. Podmínky pro případné uchazeče jsou uvedeny na internetových stránkách organizace. Stejně tak jsou zde zveřejněny nabídky pracovních míst.

Organizace by si měla dále udržovat svou výbornou pověst a tím nalákat nové potenciální zaměstnance, kteří by měli zájem o pracovní pozice. Jak také upozorňuje



Koubek (2011), se zaměstnanci v malém podniku je nutné zacházet jako s kolegy na stejné úrovni. Je důležité respektovat jejich názory, připomínky a denně s nimi komunikovat.

Téma jsem si vybral, protože tento proces je pro efektivní, prosperující a správně fungující organizaci velmi důležitý. Zpracování práce pro mě bylo velice přínosné.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera. ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DECENZO, D., S. ROBBINS and S. VERHULST, *Fundamentals of human resource management*. 11th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 0470910127

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-168-3.

MATHIS, L. Robert a JACKSON, H. John. *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-0-538-45315-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.

### **Elektronické zdroje:**

MARTINEK, Radek. *Personální práce v malých firmách – specifika a problémy*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014 ze dne 24. září 2015 [online]. MPO: [24. 9. 2015]. Dostupné z: [http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr\\_va\\_2014\\_5.11.pdf](http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf)

VÁCLAVKOVÁ, L. 2009. *Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. [20. 3. 2016]. Dostupné z: [http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni\\_formy\\_prace\\_v\\_malych\\_a\\_strednich\\_podnicich-vaclavkova.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni_formy_prace_v_malych_a_strednich_podnicich-vaclavkova.pdf)

### **Seznam zkratk**

HR Human resource

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2016

.....  
Lukáš Kyselák

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Nabídka práce na pozici obchodního zástupce

Příloha 2: Nabídka práce na pozici technika

Příloha 3: Záznamový arch z pozorování výběrového pohovoru na pozici obchodní zástupce


Příloha 4: Záznamový arch z pozorování výběrového pohovoru na pozici technika

Příloha 5: Tabulka délky zaměstnání jednotlivých zaměstnanců

Příloha 6: Rozhovor s jednatelem organizace

## Přílohy

### Příloha 1: Nabídka práce na pozici obchodního zástupce

NABÍDKA PRÁCE	
Společnost <b>movibio</b> se sídlem v Bochoři hledá	
<b>OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE</b>	
pro nově zřízenou pobočku, oblast Liptovský Mikuláš / Žilinský kraj	
<b>Nápň práce</b>	
aktivní vyhledávání nových zákazníků a obchodních příležitostí péče o zákazníky v regionu vyřizování a zpracovávání obchodních zakázek účast na marketingových akcích	
<b>Požadujeme</b>	
reprezentativní vystupování znalosti v oboru zabezpečovacích technologií a kamerových systému SŠ / VŠ vzdělání Řidišský průkaz sk. B, aktivní řidič spolehlivost, flexibilita, samostatnost	
<b>Nabízíme</b>	
samostatnou práci s možností seberealizace motivující finanční ohodnocení práci na plný úvazek	
	<b>Další informace</b> o společnosti <a href="http://www.movibio.cz">www.movibio.cz</a> o pracovní pozici na tel. 739 xxx xxx nebo <a href="mailto:xxx@movibio.cz">xxx@movibio.cz</a> <b>písemné nabídky s životopisem a kontaktními údaji</b> <b>zasílejte na <a href="mailto:info@movibio.cz">info@movibio.cz</a></b>

### Příloha 2: Nabídka práce na pozici technika

NABÍDKA PRÁCE	
Společnost <b>movibio</b> se sídlem v Bochoři hledá	
<b>TECHNIK</b>	
na technické oddelení v sídle společnosti	
<b>Nápň práce</b>	
technická podpora zákazníků návrhy technických řešení systémů testování zařízení před uvedením na trh spolupráce na tvorbě projektů a servis zařízení	
<b>Požadujeme</b>	
technické myšlení, znalost informačních technologií znalosti v oboru zabezpečovacích technologií a kamerových systému anglický jazyk, SŠ/VŠ vzdělání Řidišský průkaz sk. B, aktivní řidič spolehlivost, flexibilita, samostatnost	
<b>Nabízíme</b>	
samostatnou práci s možností seberealizace motivující finanční ohodnocení práci na plný úvazek	
	<b>Další informace</b> o společnosti <a href="http://www.movibio.cz">www.movibio.cz</a> o pracovní pozici na tel. 739 xxx xxx nebo <a href="mailto:xxx@movibio.cz">xxx@movibio.cz</a> <b>písemné nabídky s životopisem a kontaktními údaji</b> <b>zasílejte na <a href="mailto:info@movibio.cz">info@movibio.cz</a></b>

### Příloha 3: Záznamový arch z pozorování výběrového pohovoru na pozici obchodní zástupce

#### ZÁZNAMOVÝ ARCH Z POZOROVÁNÍ

výběrové řízení na obchodní/ho vedoucí

přijato životopisů	19
pozváno k výběrovému pohovoru	8

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
jméno	Zdeněk K.	Jan A.	Jiří T.	Tomáš V.	Filip D.	Jana V.	Petra Č.
pohlaví	muž	muž	muž	muž	muž	žena	žena
věk	38	27	34	28	46	24	41
kde probíhal pohovor?	kancelář	kancelář	kancelář	kancelář	kavárna	kavárna	kavárna
kolik lidí se aktivně účastnilo pohovoru?	3	3	3	3	2	2	2
byla osoba vedoucí pohovor připravena?	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
atmosféra u pohovoru?	profesionální	neutrální	profesionální	přátelská	přátelská	přátelská	přátelská
byly kladeny diskriminační otázky?	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne
bylo řečeno vše?	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
dostal uchazeč prostor na otázky?	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
jak dlouho pohovor trval?	35	40	40	45	25	30	30
jaké je uchazeč národnosti?	slovenské	slovenské	české	slovenské	slovenské	slovenské	slovenské

### Příloha 4: Záznamový arch z pozorování výběrového pohovoru na pozici technika

#### ZÁZNAMOVÝ ARCH Z POZOROVÁNÍ

výběrové řízení na technika

přijato životopisů	24
pozváno k výběrovému pohovoru	9

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
jméno	Tomáš S.	Ivan T.	Aleš R.	Josef K.	Petr A.	Michal I.	Pavel L.	Petr Z.	Adam H.
pohlaví	muž	muž	muž	muž	muž	muž	muž	muž	muž
věk	22	28	54	37	41	26	19	24	29
kde probíhal pohovor?	kancelář	kancelář	kancelář	kancelář	kancelář	kancelář	kancelář	kancelář	kancelář
kolik lidí se aktivně účastnilo pohovoru?	3	3	3	3	3	2	2	2	2
byla osoba vedoucí pohovor připravena?	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
atmosféra u pohovoru?	profesionální	profesionální	profesionální	profesionální	přátelská	neutrální	profesionální	přátelská	přátelská
byly kladeny diskriminační otázky?	ne	ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne
bylo řečeno vše?	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano
dostal uchazeč prostor na otázky?	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano
jak dlouho pohovor trval?	30	40	35	30	35	15	40	40	45

Příloha 5: Tabulka délky zaměstnání jednotlivých zaměstnanců

DÉLKA ZAMĚSTNÁNÍ PRACOVNÍKŮ				
Pracovník	oddělení	délka zaměstnání	stále ve firmě?	pozice zrušena?
1	technické	4	NE	ano
2	technické	2	ANO	
3	technické	1	NE	ano
4	technické	4	ANO	
5	technické	3	NE	ne
6	technické	3	ANO	
7	technické	1	NE	ne
8	obchod	1	NE	ne
9	obchod	1	NE	ano
10	obchod	6	ANO	
11	obchod	4	ANO	
12	obchod	2	ANO	
13	obchod	3	ANO	
14	obchod	3	ANO	
15	montáž	1	NE	ano
16	montáž	1	ANO	
17	montáž	2	ANO	
18	montáž	5	ANO	
19	montáž	2	NE	ano
20	montáž	3	NE	ano
21	účetní	2	NE	ne
22	účetní	4	ANO	
23	asistentka	1	NE	ne
24	asistentka	2	NE	ne
25	asistentka	3	ANO	
26	marketing	3	ANO	

Příloha 6: Rozhovor s jednatelem organizace

Kolik lidí celkem pracovalo či pracuje v organizaci MOVIBIO s.r.o. od založení v roce 2010?

- Dle mých záznamů o všech zaměstnancích je to 26 pracovníků.

Kolik zaměstnanců je ve firmě více než 4 roky, 3 roky, 2 a více let a méně než 2 roky?

- 6 zaměstnanců je zaměstnáno 4 a více let, 7 zaměstnanců cca 3 roky, 6 dva a více let a 7 lidí méně než 2 roky.